



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF FINANCES

## FINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ Z FONDŮ EU

PROJECT FINANCING BY EU FUNDS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

EVA VRTÍLKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2012

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Vrtílková Eva**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Financování projektů z fondů EU**

v anglickém jazyce:

**Project Financing by EU Funds**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2005

KÖNIG, P. a kol. Rozpočet a politiky Evropské unie. Příležitost pro změnu. 2.aktualizované vydání. Praha : C.H. Beck, 2009

MAREK D., KANTOR T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2.vyd. Brno. 2009

VILAMOVÁ, Š. Jak získat finanční zdroje z Evropské unie. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0828-0

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2012

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá regionální politikou Evropské unie, jejími strukturálními fondy a možnostmi čerpat finanční zdroje z jednotlivých programů. Zaměřuje se především na financování lidských zdrojů a zaměstnanosti. V praktické části je analyzován projekt školení zaměstnanců firmy s cílem rozvoje kvalifikační úrovně a dovedností zaměstnanců a zvýšení efektivity práce.

## **ABSTRACT**

The Bachelor thesis deals with the regional policy of European Union, its structural funds and opportunity to obtain financial sources from particular programs. Mainly focuses on financing of human resources and employment. Practical part analyzes project which is based on training employees with target in advance level of qualification and skills and increment in efficiency of work.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Evropská unie, strukturální fondy, lidské zdroje, dotace, konkurenceschopnost, školení

## **KEYWORDS**

European Union, structural funds, human resources, subsidies, competitiveness, training



## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

VRTÍLKOVÁ, E. *Financování projektů z fondů EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 65 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D..

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2012

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D. za obětavou pomoc, velmi cenné připomínky a rady při zpracování mé bakalářské práce.

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| ÚVOD.....   | 8  |
| CÍLE PRÁCE.....   | 9  |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....  | 10 |
| 1.1 Projektový management.....  | 10 |
| 1.1.1 Organizační struktura.....                                      | 10 |
| 1.1.2 Pět elementů projektového managementu .....                     | 11 |
| 1.1.3 Procesy projektového managementu .....                          | 13 |
| 1.2 Projekt a jeho struktura .....                                    | 15 |
| 1.2.1 Základní definice projektu .....                                | 15 |
| 1.2.2 Cíle projektu .....   | 16 |
| 1.3 Životní cyklus projektu a jeho fáze.....                          | 17 |
| 1.3.1 Předprojektová (předinvestiční) fáze .....                      | 18 |
| 1.3.2 Projektová (investiční) fáze .....                              | 23 |
| 1.3.3 Poprojektová fáze .....   | 29 |
| 1.4 Regionální politika EU.....                                       | 30 |
| 1.4.1 Strukturální fondy .....  | 30 |
| 1.4.2 Implementace politiky soudržnosti EU v období 2007 – 2013 ..... | 32 |
| 1.4.3 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost .....             | 35 |
| 1.5 Dotační projektový cyklus .....                                   | 36 |
| 1.5.1 Sestavení projektu.....   | 36 |
| 1.5.2 Hodnocení projektu a jeho výběr.....                            | 40 |
| 1.5.3 Realizace a administrativní .....                               | 41 |
| 1.5.4 Finanční vypořádání .....                                       | 42 |
| 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....                           | 43 |
| 2.1 Základní informace .....  | 43 |
| 2.2 Investice .....   | 44 |
| 2.3 Audity.....   | 44 |
| 2.4 SWOT matice.....  | 45 |
| 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....   | 46 |
| 3.1 Studie proveditelnosti.....                                       | 46 |
| 3.1.1 Souhrnné informace o projektu.....                              | 46 |

|                                |  |    |
|--------------------------------|--|----|
| 3.1.2                          | Identifikační údaje žadatele o podporu .....       | 46 |
| 3.1.3                          | Popis projektu .....                               | 47 |
| 3.1.4                          | Plánované aktivity .....                           | 48 |
| 3.1.5                          | Technické zabezpečení projektu .....               | 50 |
| 3.1.6                          | Výběrová řízení .....                              | 50 |
| 3.1.7                          | Harmonogram projektu .....                         | 51 |
| 3.1.8                          | Lokalizace projektu .....                          | 52 |
| 3.1.9                          | Analýza dodavatelů vzdělávacích služeb .....       | 53 |
| 3.1.10                         | Analýza dodavatelů technologií .....               | 53 |
| 3.1.11                         | Management projektu a řízení lidských zdrojů ..... | 54 |
| 3.1.12                         | Analýza a řízení rizik projektu .....              | 56 |
| 3.1.13                         | Rozpočet .....                                     | 58 |
| 3.2                            | Závěrečné hodnocení projektu .....                 | 59 |
| ZÁVĚR .....                    |  | 60 |
| POUŽITÉ ZDROJE .....           |  | 61 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK ..... |  | 65 |

## ÚVOD

Se vstupem České republiky do Evropské unie přišla řada změn, které ovlivnily jak samotné občany, tak firmy. Těm tato skutečnost přinesla zejména obchodní a investiční příležitosti, ale zároveň je tak postavila před výzvu, jakou je důstojně čelit konkurenci zahraničních rivalů. Se zvyšujícími se standardy rovněž vyvstává i větší potřeba po investicích, a tím tedy i po prostředcích k nim nezbytných. Není tedy divu, že se v současné době velká řada firem s žádostí o pomoc obrací právě na Evropskou unii. Ta se svou politikou snaží docílit rovnoměrného hospodářského a sociálního rozvoje a nabízí tedy pomoc v podobě prostředků z evropských fondů. Čerpání dotací z EU se tak stalo velmi aktuálním tématem, které je blíže popsáno i v této práci.

Tato práce se ve své teoretické části zaměřuje na popis základních pojmů z oblasti projektového managementu, jako je jeho organizační struktura, jednotlivé části či procesy v něm probíhající. Popisuje i podstatu projektu a jeho jednotlivé fáze. Věnuje se i charakteristice regionální politiky EU, jejích fondů a programového období 2007 – 2013, ze kterého je v současné době možné čerpat dotace. Závěr teoretické části je pak věnován dotačnímu cyklu, ve kterém jsou shrnuty veškeré postupy, kterými je nutno projít, aby byla subjektu přidělena kýžená dotace.

Ve své druhé části se práce zabývá analýzou vybrané firmy. Jsou zde zpracovány všeobecné informace týkající jejího působení. Přestaveny jsou zde i její investiční projekty, které v posledních letech realizovala a ve SWOT matici shrnuty její přednosti, slabé stránky, příležitosti a hrozby. V návrhové části je vypracována studie proveditelnosti pro projekt firemního vzdělávání ve společnosti Fritzmeier s.r.o., kde jsou zpracovány požadované informace o žadateli, projektu a projektovém týmu tak, aby podávala podrobný obraz plánovaného projektu a mohla tak sloužit jako podklad pro žádost o dotaci.

## **CÍLE PRÁCE**

Cílem této bakalářské práce je seznámení se v teoretické části se základními termíny a praktikami projektového managementu a možnostmi čerpání zdrojů z EU, což pak v praktické části bude sloužit jako výchozí bod pro vypracování studie proveditelnosti pro projekt firemního školení vybrané společnosti. Hlavními cíly této studie pak bude vybrat vhodný dotační program, popsat žadatele a objasnit plánovaný projekt. Popis projektu bude spočívat především v definici cílů, kterých má být dosaženo a zároveň osob, kterých se projekt bude bezprostředně týkat a aktivit, které budou v jeho samotném průběhu uskutečněny. Co se týče faktických dat, jsou jako dílčí cíle kladeny vypracování časového plánu a rozpočtu, který dá projektu konečnou tvář v podobě konkrétních termínů a sumy částky, požadované dotace.

Z hlediska metod, je tato práce vypracována na základě analýz. Jsou jimi například analýza současné situace, SWOT matice, která zahrnuje analýzu vnitřního i vnějšího prostředí či analýza rizik a jejich řízení, jež napomáhá odhalit problémy, které by mohly být potenciální hrozbou pro daný projekt.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1.1 Projektový management

V dnešní uspěchané době je čím dál tím větší nutností zabývat se plánováním a využitím našeho času. A je to právě čas, který je spolu se zdroji omezujícím faktorem každého projektu. Na mnohé věci totiž, mohlo být už včera pozdě. Organizace a firmy se musí každodenně přizpůsobovat, rychle se měnícímu prostředí a reagovat na stále další a další změny. Není tedy divu, že standardní formy managementu již nestačí a je potřeba do fungování podniku plně zapojit projektový management.<sup>1</sup>

Každý projekt je potřeba naplánovat a následně pak i řídit jeho realizaci. V řízení projektů je manažerské jednání specifické v tom, že zcela vylučuje rutinní přístup. Management projektu je zvláštním postupem plánování, tvorby a realizace projektu. Jde hlavně o přístup k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, kterého musí být dosaženo v zadaném čase, v určité kvalitě, s danými náklady, při respektování určené strategie, projektových postupů a technik.

### 1.1.1 Organizační struktura

Na práci na projektech se podílí řada specialistů různé kvalifikace. Tito jednotliví lidé tvoří projektový tým, v jehož čele stojí manažer projektu, který byl vybrán vrcholovým managementem. Jeho úkolem je být plánovačem, vedoucím, organizátorem, koordinátorem a vyjednávačem. Musí být zkušeným projektantem, který práci v týmu řídí, avšak sám ji nevykonává. Pokud se v daném podniku žádný takový člověk nenachází, je nutné jej najmout v některé projektové či poradenské firmě.<sup>2</sup>

---

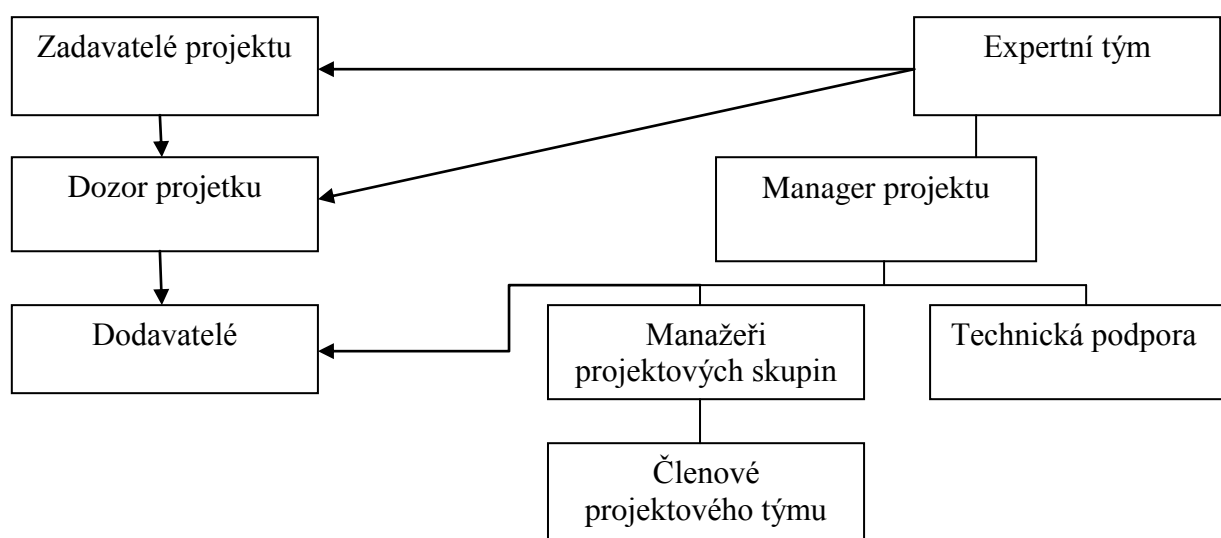
<sup>1</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. str. 22

<sup>2</sup> NĚMEC, V. *Projektový management*. str. 23



Aby spolupráce projektového týmu byla co nejefektivnější, musí probíhat formou vzájemné spolupráce, spolu s vymezením určitých zásad a pravidel, na nichž se musí jednotliví členové dohodnout a bez výjimky je dodržovat. Jednotlivá postavení a vztahy mezi členy týmu popisuje projektová hierarchie, kde jsou jedním ze článků zadavatelé projektu, kterými jsou vrcholoví manažeři podniku, přičemž z vrcholového managementu je pověřen i vybraný člen, který zodpovídá za projekty a je jejich hlavním koordinátorem (tzv. dozor projektu). Dále je pak expertní tým, podílející se na zadávání projektu a jehož členy bývají odborníci z řad pracovníků firmy, výzkumných ústavů, případně i vysokých škol. Dodavatelé výrobku, prací a služeb jsou kontrolováni dozorem projektu a koordinováni manažerem projektu, zatímco manažeři projektových skupin koordinují a odpovídají za práci na jednotlivých subprojektech.<sup>3</sup>

**Obrázek 1:** Projektová hierarchie



Zdroj: NĚMEC, V. *Projektový management*. str. 24

### 1.1.2 Pět elementů projektového managementu

Mooz, Forsberg a Cotterman charakterizují následujících 5 elementů projektového managementu, které působí na celý proces projektové činnosti:

<sup>3</sup> NĚMEC, V. *Projektový management*. str. 24

## **Projektová komunikace**

Rozumí se jí prostředí sloužící k efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu. Způsob komunikace pak může výrazně ovlivňovat další oblasti, jako například to, v jaké atmosféře a s jakým nasazením tým pracuje.

## **Týmová spolupráce**

Tvoří ji principy pozitivní kooperace ve smyslu dosažení sdílených cílů, přičemž dobré stanovení kompetencí každého člena je předpokladem k úspěchu celého týmu.

## **Životní cyklus projektu**

Představuje logický sled úseků a fází projektu, včetně definování stavů a podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé.

## **Součásti projektového managementu**

Jsou jimi techniky a nástroje řízení projektů aplikované v průběhu jejich životního cyklu. Těmi jsou:

- požadavky projektu, koncepty, předpisy a omezení zadání
- varianty organizační struktury (kombinace, možnosti a soužití organizačních struktur)
- projektový tým (jejich komunikace a spolupráce)
- metodiky pro plánování projektu a jejich aplikace
- příležitosti a rizika, statistiky a hodnocení vlivů dopadů, podklady pro preventivní opatření
- projektová kontrola (kontrolní systémy, metody řízení změn, aplikace nápravných opatření)
- okamžitý stav projektu (měření a kontrola stavu projektu, hodnocení odchylek)
- opravná opatření, která systémově upravují zjištěné odchylky spolu s odstraněním možnosti jejich opětovného výskytu

- manažerské styly řízení projektu a motivace členů projektového týmu

### **Organizační závazek**

Obsahuje pověření manažera projektu řízením projektu, podporu založenou na organizační struktuře, finanční a jiné zdroje vyhrazené pro realizaci projektu a odpovídající technologie a metodologie.<sup>4</sup>

### **1.1.3 Procesy projektového managementu**

Projekt, jakožto skupina procesů se v době své existence vyvíjí a nachází se v různých stádiích. Jeho průběh nelze popsat jako jediný procesní tok, jelikož je pro něj charakteristické, že v jeho průběhu souběžně působí a vzájemně spolupracuje nebo navazuje celá řada procesů. Pro lepší orientaci a přehlednost je tedy vhodné tyto procesy seskupovat podle jejich povahy, vývojového stupně projektu a způsobu ovlivňování celého procesního toku.<sup>5</sup>

Z hlediska výkonu řízení projektů můžeme hlavní skupiny procesů projektového managementu rozdělit na:

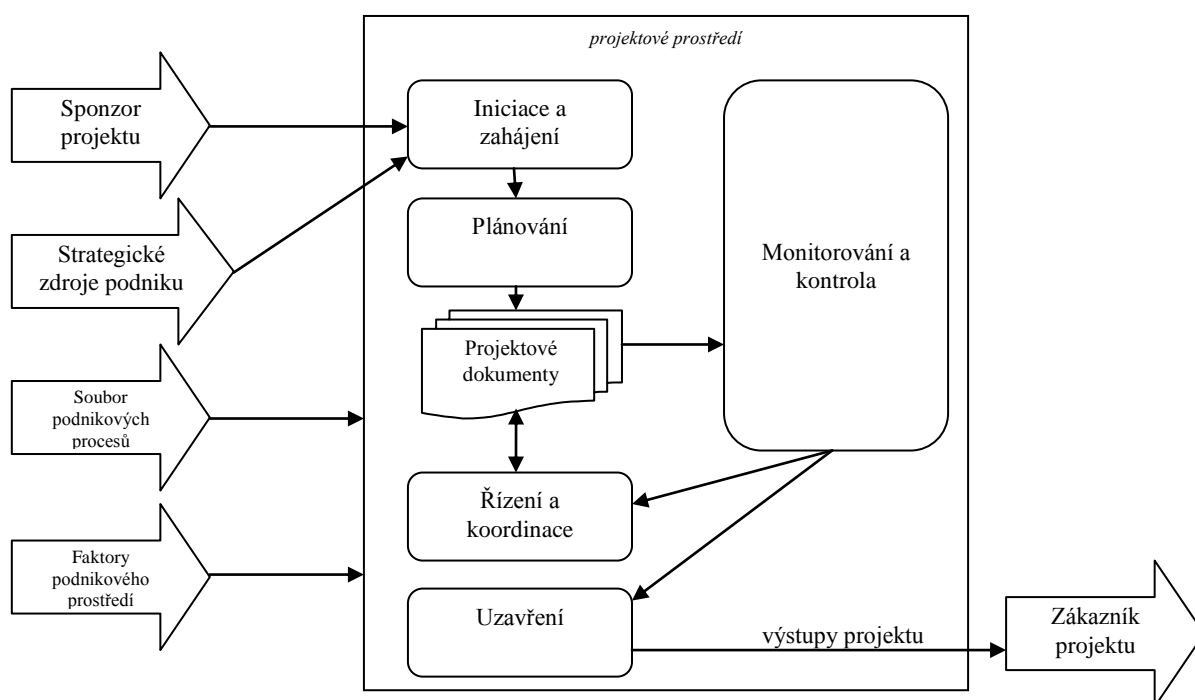
- Iniciaci a zahájení projektu
- Plánování projektu
- Vlastní řízení v průběhu projektu a koordinaci
- Monitorování a kontrolu
- Uzavření projektu

---

<sup>4</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. s. 19-20.

<sup>5</sup> Tamtéž. s. 58.

**Obrázek 2:** Zjednodušený procesní model projektového managementu



Zroj: SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. s. 61

#### **1.1.3.1 Iniciace a zahájení projektu**

Hlavním účelem tohoto procesu je vytvoření základní definice projektu obsažené v Základní listině projektu a získání autorizace pro jeho realizaci.

#### **1.1.3.2 Plánování projektu**

Zde se strategické výsledky počátečního procesu přetváří do formy taktického plánu pro realizaci projektu. V této fázi dochází k upřesnění Základní listiny do Definice předmětu projektu, která je podrobena detailnímu rozboru z hlediska času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. Výstupem je podrobný a závazný projektový plán.

#### **1.1.3.3 Vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace**

Výkon veškerých aktivit, které jsou zaměřeny na vykonávání a koordinaci dříve naplánovaných prací projektu. Součástí tohoto procesu je komunikace, motivace členů týmu a řízení kvality.

#### **1.1.3.4 Monitorování a kontrola**

Souhrn všech aktivit, které jsou zaměřeny na soulad výkonu realizačních složek projektu s projektovým plánem, a to z pohledu cílů projektu, času a nákladů, působících rizik a úrovně dosažené kvality.

#### **1.1.3.5 Uzavření projektu**

Závěrečný proces, který je vyvrcholením veškerého snažení a jehož hlavní částí je akceptace výsledků projektu zákazníkem.

Významnou roli v úspěšném řízení projektů hraje vzájemná propojenost těchto procesů. Ve skutečnosti se tyto jednotlivé procesy prolínají, cyklicky opakují a vzájemně doplňují.<sup>6</sup>

### **1.2 Projekt a jeho struktura**

#### **1.2.1 Základní definice projektu**

Ze všeho nejdřív je nutné si udělat jasno v tom, co lze považovat za projekt. Velmi často se totiž může plést projekt s operací. Jejich hlavním rozdílem je fakt, že projekt je unikátní a časově omezený, zatímco operace je činnost často se opakující. Mají však i mnoho společného, a to, že jsou vykonávány, nebo alespoň inicializovány lidmi, potýkají se s omezenými zdroji a jsou plánovány, prováděny a kontrolovány.<sup>7</sup>

Samotný projekt lze popsat následovně:

„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu), dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.“<sup>8</sup>

Projekt je pouze dočasnou a neopakovatelnou činností, u které je potřeba využít schopnosti a znalosti mnoha profesí či oddělení. Je nutné mít na zřeteli, že je potřeba lidské a materiální zdroje organizovat tak, aby byla zajištěna jeho realizace v požadovaném rozsahu, s co nejefektivnějším využitím těchto zdrojů. Obvykle je totiž

---

<sup>6</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. s. 60

<sup>7</sup> SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. s. 46.

<sup>8</sup> PITAŠ, J. a kol. *Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.1.* s. 16.

v sázce vložený kapitál a je tedy nutné brát v potaz veškerá rizika a přistupovat ke každému projektu individuálně a originálně, aby bylo zajištěno, že jeho výsledek bude plně korespondovat se zadanými cíly.

Pro samotný projekt a jeho řízení jsou nejdůležitější jeho 3 základní faktory – rozsah, čas a náklady, které jsou velmi často označovány za tzv. trojimperativ projektového řízení. Je velmi důležité stanovit všechny tyto 3 faktory již při začátku práce na projektu, jelikož jsou vzájemně úzce propojeny a případné opomenutí a pozdější stanovení jednoho z nich, má vliv na zbylé dva. Pokud například dojde ke zvětšení rozsahu projektu, nebo je požadována vyšší kvalita projektového produktu, většinou se zvyšují nároky na peníze a čas. Hlavním účelem je tedy optimální vyvážení těchto tří požadavků.<sup>9</sup>

### 1.2.2 Cíle projektu

Každý projekt má vždy nějaký cíl nebo více cílů. Je to právě cíl, který je základním motivem pro zavedení daného projektu. U projektů a programů bývá určen strategický cíl a cíle postupné. Co se týče strategických cílů podniku, jsou takové, u kterých je možné po jejich realizaci určit přínosy pro organizaci. Tyto cíle (tzv. goals), bývají přeneseny na projekt, avšak nejsou tím, čím by se měl projektový manažer zabývat. Důležité jsou pro něj cíle postupné (tzv. objectives). Ty bývají tvořeny souborem cílových podmínek a parametrů, které manažeri musí splňovat, aby byly ve finále všem zainteresovaným stranám poskytnuty očekávané přínosy.

Postupné cíle přispívají ke splnění strategického cíle a musí být:

- Specifické (**S**pecific)
- Měřitelné (**M**ěřitelné)
- Dosažitelné (**A**chievable)
- Reálné (**R**ealistic)
- Časově určené (**T**imed)<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. s. 47.

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 50.

Každý z plánovaných cílů by měl být SMART. Je totiž nutné zajistit, abychom konkrétně věděli, co potřebujeme (specifickost), byli schopni určit, čeho jsme dosáhli (měřitelnost), vyhodnotili, zda daný cíl představuje výzvu, ale zároveň je dostupný (dosazitelnost), zvážili jeho opravdovou uskutečnitelnost (reálnost) a vymezili konkrétní termíny (časová určenost). Správná definice cíle projektu, je totiž jedním z klíčových faktorů jeho úspěchu.

### 1.3 Životní cyklus projektu a jeho fáze

Životní cyklus projektu je složen z projektových fází, přičemž předcházející fáze musí být obvykle zakončena dříve, než začne fáze následující. Názvy jednotlivých projektových fází se liší v závislosti na druhu projektu. V průběhu jednotlivých fází lze však u většiny životních cyklů projektů vypožorovat několik společných rysů:

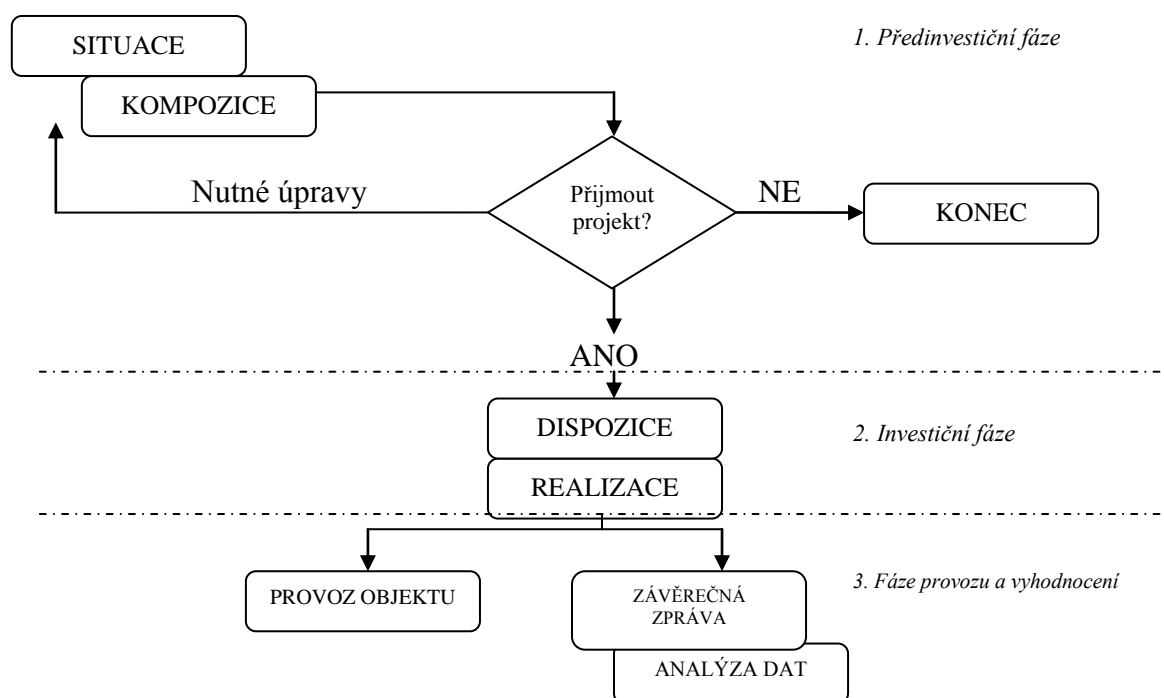
- náklady a počet zapojených pracovníků – jsou zpočátku nízké, pak rostou a obvykle uprostřed životního cyklu mají maximum, poté prudce klesají, čím jak se projekt blíží k závěru,
- pravděpodobnost úspěšného zakončení projektu – progresivně roste v průběhu projektu
- riziko a nejistota – na počátku vysoké, v průběhu však klesají
- schopnost účastníků ovlivnit konečné charakteristiky výsledného produktu projektu a jeho konečné náklady – je největší na začátku a progresivně se snižuje v průběhu
- nadšení účastníků – v začátku projektu bývá veliké, ale postupně se vytrácí s nutností překonávat velké množství překážek.<sup>11</sup>

Pro všechny projekty však platí to samé – jsou to flexibilní systémy, které se vyvíjí v uzavřeném životním cyklu, který můžeme rozčlenit do třech fází, a to do předinvestiční, investiční a fáze provozu a vyhodnocení.

---

<sup>11</sup> SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. s. 53.

**Obrázek 3:** Fáze životního cyklu projektu



Zdroj: NĚMEC, V. *Projektový management*. s. 31

### 1.3.1 Předprojektová (předinvestiční) fáze

Je nejdůležitější fází celého projektu, kde stěžejním úkolem je prověřit, zda je každá z fází proveditelná. Za tuto část plně odpovídá vrcholový management firmy. Ten musí stanovit cíle a definovat strategii k jejich dosažení. V této fázi se zpracovávají dva hlavní dokumenty – studie příležitosti a studie proveditelnosti.<sup>12</sup>

„Obecně bychom v této fázi měli dostat odpověď na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme a zda má vůbec smysl projekt realizovat.“<sup>13</sup>

<sup>12</sup> NĚMEC, V. *Projektový management*. str. 31

<sup>13</sup> DOLEŽAL, J, MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. str. 158



### 1.3.1.1 Studie příležitosti (Opportunity Study)

Studie, jež nám má odpovědět na otázku, zda je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt. Musí brát v úvahu situaci v organizaci, situaci na trhu, předpokládaný vývoj, vývoj firmy apod. Výsledkem je doporučení nebo nedoporučení realizace projektu, kdy při jejím doporučení získáváme první podrobnější charakteristiku projektu.

Její obsah může vypadat následovně:

1. Analýza podnětů (z trhu, od zákazníků, od vedení, podněty získané analýzou chování konkurence apod.)
2. Analýza příležitostí (na trhu příslušné komodity, z finančního hlediska, z hlediska disponibilních personálních zdrojů)
3. Analýza hrozeb a nutných reakcí na ně (jiné výrobky konkurence, nová legislativa)
4. Analýza problémů, které je příležitost řešit
5. Základní koncepce a obsah projektu (jeho právní formulace)
6. Základní předpoklady (seznam výchozích předpokladů, základní faktory úspěchu)
7. Upozornění na významná rizika
8. Závěrečná doporučení a závěr, zda je vůbec, na základě všech hledisek, vhodné zabývat se daným projektem<sup>14</sup>

Součástí této studie bývá vypracování SWOT matice. Ta v sobě zahrnuje jak analýzu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, tak analýzu hrozeb (Opportunities) a příležitostí (Threats). Je důležité, aby byla vypracovávána ve skupině (v projektovém

---

<sup>14</sup> DOLEŽAL, J, MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. str. 156-157

týmu), kde se mohou diskutovat její jednotlivé položky. Bude tak zajištěno její úplnosti z různých hledisek.<sup>15</sup>

### 1.3.1.2 Studie proveditelnosti (Feasibility Study)

Tato studie by měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu, upřesnit jeho obsah, definovat termín jeho zahájení a ukončení, odhadnout celkové náklady a určit potřebné významné zdroje. Jejím výsledkem by pak mělo být doporučení nejvhodnější varianty cesty a upřesnění cílů projektu. To vše s ohledem na potřebu nákladů, času a disponibilních zdrojů.

Jejím cílem je před zahájení projektu prozkoumat, zda má vlastní projekt naději na úspěch a zda a jak se zhodnotí vložený kapitál. Dále pak zhodnotit projekt po stránce technické a ekonomické a provést výběr nejvhodnější varianty projektu, s uvedením doporučení (přijmout vybranou variantu, studii dopracovat, projekt zcela zamítnout) v jejím samotném závěru.<sup>16</sup>

Osnova studie proveditelnosti by měla vypadat takto:

1. **Obsah a úvodní informace** – v této části by měl být uveden účel, pro který byla SP zpracována a k jakému datu. Uvádí se zde i identifikační údaje zadavatele, zpracovatele SP a o příslušných kontaktních osobách.
2. **Stručné vyhodnocení projektu** – shrnuje zásadní závěry, které vyplývají z jejího vypracování. Uvádí se zde výsledné významné ukazatele a jejich hodnoty. Stručně je zde uvedeno zhodnocení finanční efektivity projektu, jeho realizovatelnost a výsledky analýzy rizik.
3. **Stručný popis podstaty projektu a jeho etap** – jsou zde uvedeny základní informace, jako je název, smysl a zaměření projektu, jaké služby případně produkty budou díky projektu poskytovány a jaký problém řeší, kdo je investorem, jaká je kapacita (velikost) projektu a jaká je jeho lokalizace, jakými etapami projekt prochází a čím jsou specifické. Uvádí i jak je řešeno variantní zpracování v rámci studie a jaká jsou ostatní významná specifika projektu.

---

<sup>15</sup> DOLEŽAL, J, MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. str. 91

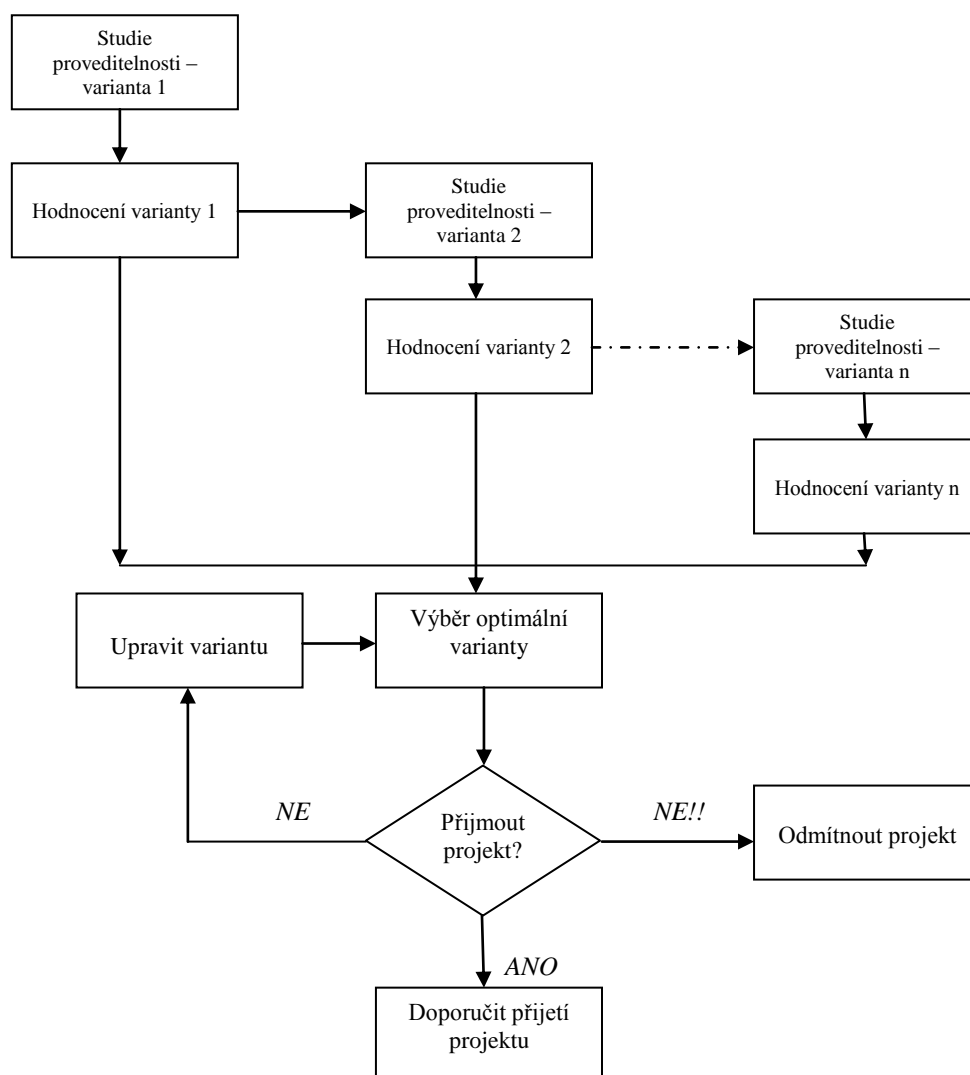
<sup>16</sup> SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. s. 88

4. **Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix** – zahrnuje popis všech marketingových aspektů projektu. Jsou zde řešeny všechny odhady a doporučení týkající se potřeb koncových uživatelů či konkurenceschopnosti výstupů produktu, a to jak v případě veřejných, tak i privátních projektů.
5. **Management projektu a řízení lidských zdrojů** – tato část v sobě obsahuje veškeré plánování, organizování, řízení a kontrolu všech procesů, organizačních jednotek a lidských zdrojů.
6. **Technická a technologická řešení projektu** – shrnuje aspekty jako je zvolená technologie, technické parametry zařízení, výhody a nevýhody těchto předpokládaných řešení, vyplývající rizika apod.
7. **Dopad projektu na životní prostředí** – popisuje kladné i negativní vlivy plynoucí z realizace projektu v jeho jednotlivých etapách
8. **Zajištění dlouhodobého majetku** – vymezuje strukturu dlouhodobého majetku, určuje výši investičních nákladů, popisuje problematiku servisních podmínek a případného znovupořízení apod.
9. **Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)** – určuje jeho strukturu a objem, co vše bude nutno skladovat a v jakých objemech, líčí náročnost projektu na držbu hotovostních prostředků a jejich řízení a vymezuje vzniklé pohledávky resp. krátkodobé závazky.
10. **Finanční plán a analýza projektu** – obsahuje základní kalkulace a analýzu bodu zvratu a finanční plán, skládající se z plánu průběhu nákladů a výnosů, plánovaných stavů majetku a zdrojů krytí a plánu průběhu cash flow.
11. **Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu** – vyhodnocuje kritériální ukazatele kalkulovaných z finančních toků (resp. nákladů a výnosů). Těmito mohou být např. Doba návratnosti, NPV, IRR případně Index rentability.
12. **Řízení rizik (citlivostní analýza)** – vymezuje největší zdroje rizika projektu včetně uvedení jejich pravděpodobností a eventuálních opatření pro jejich redukci.

13. **Harmonogram projektu** – rozpisuje časový plán jednotlivých činností a fází projektu. Mělo by z něj být jasně patrné, kdy jednotlivé činnosti začínají a končí, popřípadě které činnosti na sebe navzájem navazují nebo se kryjí.

14. **Podrobné závěrečné hodnocení projektu** – zpracovává ucelený propracovaný závěr, který zahrnuje výsledné posouzení projektu ze všech uvažovaných hledisek a vyjadřuje se k realizovatelnosti a finanční rentabilitě projektu.<sup>17</sup>

**Obrázek 4:** Algoritmus rozhodování o projektu



Zdroj: SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. s. 89

<sup>17</sup> SIEBER, P. *Studie proveditelnosti = Feasibility study: metodická příručka*. s. 14-15

### 1.3.2 Projektová (investiční) fáze

Tato fáze je nejen nejnáročnější ze všech, ale i tou, která je nejvíce nákladná. Dochází v ní především k sestavení projektového týmu, k vytvoření plánu na jeho realizaci, kde je vše zakončeno předáním dosažených výsledků k jejich vyhodnocení.

#### 1.3.2.1 Zahájení

Ve chvíli, kdy bylo rozhodnuto projekt realizovat, je potřeba jej zahájit. Charakteristické pro tuto etapu je často nejistota a neúplné, či nedostatečné informace, kde požadavky zainteresovaných stran mohou být nereálné nebo špatně definované. Pro úspěšné zahájení projektu může být tedy velmi přínosný zahajovací workshop a nábor nových lidí do projektového týmu. Tento zahajovací workshop by se měl zaměřit na rozpracování základací listiny, přípravu plánu řízení projektu, na vymezení týmových rolí apod.<sup>18</sup>

Schválením **Zakládací (identifikační) listiny projektu** je obvykle reprezentováno vlastní rozhodnutí o spuštění a zahájení projektu. Tento dokument obsahuje první přesnější definici cíle projektu, vymezuje základní hranice projektu, jako jsou finance, čas a předpokládané zdroje a jmenuje manažera projektu popřípadě i přípravná tým projektu. Zakládací listina projektu v podstatě vytváří zadání a hlavní omezení pro úvodní práci s tím, že se předpokládá další rozpracování, upřesnění informací a možnost změn.

Co se týče procesu zahájení, tak je po předchozích krocích potřeba především analyzovat zadání a informace z přípravných fází, analyzovat kontext projektu a identifikovat hlavní zainteresované strany, upřesnit (dodefinovat) cíl projektu, případně sestavit předběžný plán projektu a vytipovat kritickou cestu, vytvořit plán řízení projektu a sestavit projektový tým. Pak už zbývá jen oficiálně oznámit, že byl projekt zahájen a pokračovat tak do další etapy – plánování projektu.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. s. 118

<sup>19</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. str. 258

### 1.3.2.2 Plánování

V této etapě je již vytvořen projektový tým, který disponuje konkrétním zadáním. Tento tým, ihned po své sestavení tvoří plán projektu, který je základem pro sledování průběhu projektu, pro řešení odchylek a kontrolu prací a čerpání nákladů. Výsledkem jejich plánu jsou pak kroky a činnosti vedoucí k samotné realizaci projektu.

Základní plán projektu je v podstatě plánem tří základních dimenzí z projektového trojúhelníku, a to rozsahu, času a nákladů (od toho je rovnou odvozen i plán zdrojů). Stejně významné jsou pak doplňkové plány, které se týkají dalších oblastí projektu, jež je nutné naplánovat. Těmi bývá projektová komunikace, kvalita, obchodní činnost a reakce na rizika. Nehledě na to, jaký plán sestavujeme, musíme si vždy uvědomit, proč ho vůbec sestavujeme a čeho má být dosaženo.

- **Hlavní projektové dokumenty**

Středobodem procesu plánování je vypracování dvou hlavních projektových dokumentů, a to Definice předmětu projektu, který shrnuje veškeré informace o tom, CO je cílem všech aktivit s projektem souvisejících a Plán projektu, jež obsahuje veškeré informace o tom, JAK budou práce na projektu probíhat, jak budou řízeny a jak se bude postupovat v případě, že nastane nějaká změna.

Dokument **Definice předmětu projektu** popisuje cíle projektu a odpovídající výstupy, které mají být vytvořeny, a to v podobě konkrétního předmětu, služby s jejich specifickými vlastnostmi. Při jeho tvorbě je důležité dbát hlavně na to, aby byly cíle projektu jasně zadány (užitím přesných kvantifikací), aby definice výstupů a výsledků projektu byla jednoznačná (jako vytvoření určitého produktu činnosti) a aby byl předmět projektu hierarchicky rozdělen na jednotlivé dílčí výstupy.

Tento dokument má totiž zásadní vliv na průběh projektu a jeho celkový výsledek. Jeho kvalita tedy může ovlivnit řízení ve všech jeho oblastech. Měl by tedy obsahovat minimálně tyto části: detailní rozpis cílů (čemu bude předmět projektu sloužit), detailní

popis předmětu (co má být vytvořeno), hlavní limity a omezení, a základní požadavky na kvalitu.<sup>20</sup>

**Plán projektu** je sestaven na základě Definice předmětu projektu. Shrnuje tedy vše, co musí být v průběhu projektu vykonáno, aby byl splněn cíl projektu a vytvořen předmět projektu tak, jak je v něm stanoveno.

Jeho hlavní kapitoly obsahují dílčí plány a postupy, kterými se bude projekt v jeho realizační fázi řídit. Obsahuje dílčí části, které se věnují budoucímu projektu z různých úhlů pohledu. Těmi jsou:

- podrobný rozpis prací (rozdělení a specifikace do dílčích úseků práce),
- časový rozpis neboli harmonogram projektu (rozložení jednotlivých úseků v čase),
- přiřazení nákladů jednotlivým úsekům a návrh rozpočtu projektu,
- prostředí pracovních vztahů a komunikace (spolu s aplikací přiměřené kontroly),
- minimalizace rizik a požadovaná kvalita.<sup>21</sup>

#### • Časový plán

Cílem této části plánování je uspořádat všechny činnosti projektu do logicky správných časových návazností nebo sousledností. Výsledkem pak bývá časový plán, který má výstupy v podobě tabulky činností, síťového grafu a časové harmonogramu (Ganttův diagram). Vychází se přitom ze strukturálního plánu projektu, v němž je projekt postupně rozdělen na činnosti či pracovní soubory.

Jedním z kroků časového plánování je odhad doby trvání činnosti. Ten spočívá ve stanovení počtu časových jednotek potřebných k vykonávání pracovní činnosti odvozené ze strukturálního fondu. Pro tento odhad můžeme použít nástroje jakým je Expertní odhad, Analogický odhad nebo Kvantitativní odhad doby trvání. S časovými odhady souvisí i započítání časové rezervy (přidání určitého procenta z doby trvání) u

---

<sup>20</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. s. 120-122.

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 124, 126

aktivit, které jsou problematické nebo jim hrozí určitá rizika. Výstupem z tohoto kroku je pak tabulka činností se zaznamenanou dobou jejich trvání.<sup>22</sup>

Po odhadu doby trvání činností je nutné stanovit jejich chronologické pořadí s určením, které činnosti po sobě následují a které naopak mohou probíhat zároveň. Pro grafické zobrazení tohoto pořadí je vhodné použít síťový diagram. Jeho nevýhodou však je, že je možno znázornit pouze části projektu nebo projekt bez detailů.<sup>23</sup>

Mezi začátkem a koncem každého síťového diagramu je možné najít cesty, ve kterých po sobě následující činnosti nemají žádnou rezervu. Těmto činnostem je potřeba věnovat zvýšenou pozornost, jelikož určují dobu trvání projektu a tím tak i termín jeho dokončení. Tento způsob odhadu doby činností je označováno za Metodu kritické cesty (Critical Path Method – CPM). Zatímco se u metody CPM používá odhad doby trvání deterministicky, u Metody PERT (Project Evaluation and Review Technique) se pro tento odhad používá statistika. Přehlednějším nástrojem než síťové diagramy je tzv. Ganttův diagram. Jedná se o úsečkový diagram zobrazující činnosti ve směru časové osy, kde délka úsečky je měřítkem doby trvání činnosti. Jeho velkou výhodou je jeho časová osa neboli kalendář.<sup>24</sup>

- **Plánování a přidělení zdrojů**

Plánování zdrojů určuje zdroje potřebné k provedení jednotlivých činností. Přizpůsobuje jejich použití jejich kapacitě a zároveň optimalizuje jejich využití. Zdroje lze rozdělit na ty, jež se spotřebovávají a na ty, které se nepotřebovávají. Plánování v projektovém managementu zahrnuje plánování materiálových zdrojů, lidských a finančních zdrojů. Postup plánování zdrojů probíhá ve třech krocích, a to v určení potřebných zdrojů, určení dostupných zdrojů a jejich porovnání.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. s. 132-134.

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 137

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 142-143

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 147



**Obrázek 5:** Typy zdrojů

| <i>Zdroje, které se spotřebovávají</i> |  | <i>Zdroje, které se nespotřebovávají</i>            |               |
|--|--|---|---------------|
| Finanční zdroje                        | Suroviny, palivo, stavební, instalační materiál, apod. | Výrobní, měřicí, stavební, dopravní zařízení, apod. | Lidské zdroje |
|  | Provozní zdroje  |   |               |

Zdroj: SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. s. 118

Velmi komplikovanou a zároveň velmi citlivou záležitostí je **zajištění lidských zdrojů** pro realizaci projektu. Obsazení projektových rolí, zajištění potřebných specializací a současná optimalizace nákladů je totiž jedním z nejsložitějších úkolů projektového manažera. Co se týče obsazení projektových rolí, je hlavní úlohou vyjednávat s liniovými manažery o přidělení potřebných specialistů kvalifikovaných pro provedení prací. Těm je následně potřeba vymezit rozsah odpovědnosti, které dotýčný přijímá jako osobní závazek.<sup>26</sup>

## Rozpočet

Rozpočet projektu je jednou z nejdůležitějších charakteristik projektu a je naprosto nezbytným podkladem pro koordinaci všech činností a dílčích dodávek, které jsou součástí projektu. Složí zároveň pro kontrolu postupu projektu vzhledem k jeho plánu.

Základ obecného rozpočtu bývá obdobný a obsahuje následující položky:

- Přímé náklady: lze je přímo přiřadit k projektu jako účetní vyjádření zdrojů čerpaných při realizaci projektu (práce, materiál, technologie, pojištění, ...)

---

<sup>26</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. s. 153

- Nepřímé (režijní) náklady: do projektu se promítají většinou na základě procentních koeficientů (osobní náklady, daně a odvody, náklady na provoz budov, ...)
- Ostatní náklady: stanoveny na základě specifických analýz (rezervy vytvořené na krytí rizik, vyplacené bonusy, provize, ...)

Metodiky pro vytvoření rozpočtu projektu bývají součástí firemního know-how, a proto se obvykle nezveřejňují. Během jednotlivých realizačních fází může nastat jakákoliv neočekávaná situace, tudíž může být rozpočet i v samotném průběhu realizace projektu dále aktualizován a předěláván.<sup>27</sup>

### 1.3.2.3 Vlastní realizace projektu

V této fázi už se dostáváme k fyzickému uskutečňování projektu. Ať už jde o jakýkoliv projekt, vždy je nutné všechny činnosti potřebné k uskutečňování projektu řídit a zejména kontrolovat jejich plnění z hlediska času, nákladů a kvality. A je to právě **kontrola**, co je nejdůležitější složkou řízení realizace projektu. Je ji třeba chápat jako celek, nelze opomenout žádnou z kontrolovaných složek. Jejím účelem je identifikovat a odstraňovat odchylky skutečného průběhu realizace od toho plánovaného. Rovněž je potřeba určit frekvenci kontrol, přičemž častější kontroly zaručují snazší odhalování problémů a provedení náprav. Velmi dobrou variantou mohou být například každotýdenní porady týmu. Kontrolu je však nutné podpořit ještě dalšími činnostmi, které se vzájemně doplňují a pomáhají tak manažerům projektu při průběhu realizace. Jsou jimi:

- Sběr informací – jejich identifikace, analýza a vyhodnocení
- Usměrnování – zajištění souladu mezi plánovaným a uskutečňovaným průběhem
- Rozhodování – volba nejefektivnějších variant realizace projektových prací
- Motivace – vytváření motivujícího prostředí pro posílení sdílení společné vize

---

<sup>27</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. s. 160

- Administrativně-technické zabezpečení – dokumentace, software, administrativa<sup>28</sup>

Tato fáze může obsahovat například i zkušební provoz, při kterém je ověřováno, zda jsou splňovány všechny projektové parametry a zda realizovaný projekt splňuje veškeré požadavky. O tomto provozu se v závěru vypracovává protokol o zkušebním provozu a o převzetí objektu do užívání. Předáním do užívání je projekt realizován a končí jeho investiční fáze. Všechny projektové činnosti však nekončí – následuje fáze provozu a vyhodnocení, neboli poprojektová fáze.<sup>29</sup>

### 1.3.3 Poprojektová fáze

Tato fáze je vyvrcholením veškerého projektového snažení. Ukončení projektu je však velmi často nesprávně vykonaný proces celého projektového řízení. Nestačí pouze ukončit projekt s tím, že funguje a nesměle se vrhnout na další projekt. Existuje spousta úkonů, které je potřeba v této fázi vykonat. Je velmi důležité, aby se zkušenosti načerpané v průběhu celého projektu zhodnotily, a byly posléze využity k efektivní realizaci dalších projektů.<sup>30</sup>

Samotné ukončení projektu se uskutečňuje ve chvíli, kdy byly výsledky tohoto projektu nebo jeho fáze dodány. Každou ukončovanou fázi je přitom potřeba vyhodnotit a zdokumentovat, musí se zkontrolovat, zda byly dosaženy cíle a zda byla splněna veškerá očekávání. V návaznosti na to, se pak vypracovávají návrhy a doporučení pro fázi následující.

Po ukončení projektu nastává fáze vyhodnocení. Projektový tým by měl provést ohlédnutí za uskutečněným projektem a vyhodnotit jeho průběh. Zatímco u procesu ukončování projektu je kladen důraz spíše na co nejrychlejší průběh, u vyhodnocování není tento tlak tolik intenzivní (mnoho parametrů nelze vyhodnotit bezprostředně při ukončení projektu).<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> NĚMEC, V. *Projektový management*. s. 100

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 105

<sup>30</sup> SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. s. 243

<sup>31</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. s. 265

## 1.4 Regionální politika EU

Cílem této politiky je snížení významných hospodářských, sociálních a územních rozdílů, které mohou být pozorovány mezi evropskými regiony. Usiluje zejména o vyzdvižení toho nejlepšího v každém regionu, zajištění větší konkurenceschopnosti všech regionů, zvýšení počtu a vyšší kvality pracovních míst. V období od roku 2007 do roku 2013 na ni byla vyhrazena částka ve výši 347 miliard EUR.<sup>32</sup>

Pro potřeby regionální politiky je určena klasifikace na územní statistické jednotky, tzv. NUTS. Na jejímž základě je podle jednotlivých cílů poskytována pomoc ze strukturálních fondů, slouží pro potřebu regionálních statistik členských států EU a analytických rozborů ekonomických ukazatelů v jednotlivých regionech nebo slouží pro vyhodnocování možnosti zásahů regionální politiky.

Klasifikace NUTS má celkem 5 úrovní:

NUTS 1 – území státu (Česká republika)

NUTS 2 – oblast regionů soudržnosti (v ČR celkem 8)

NUTS 3 – kraje, definované dle zákona č. 347/1997 Sb., (v ČR celkem 14)

NUTS 4 – okresy

NUTS 5 – obce

Přijímání pomoci ze strukturálních fondů je předem podmiňováno vytvořením uvedených regionů soudržnosti.<sup>33</sup>

### 1.4.1 Strukturální fondy

Strukturální fondy patří mezi nástroje hospodářské a sociální soudržnosti a byly vytvořeny k naplňování této politiky. Jejich účelem je prostřednictvím rozvojových programů a projektů snižovat rozdíly v úrovni různých regionů a zaostalost nejvíce znevýhodněných oblastí.

---

<sup>32</sup> Cíl – Regionální politika [online]. [cit. 2011-11-26].

<sup>33</sup> VILAMOVÁ, Š. Čerpáme finanční zdroje Evropské unie: praktický průvodce. 2005. s. 23-24.

V současnosti existují 2 strukturální fondy:

- Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)
- Evropský sociální fond (ESF) <sup>34</sup>

Fond soudržnosti (CF) stojí samostatně od strukturálních fondů a je zaměřen na spolufinancování velkých infrastrukturálních projektů z oblasti dopravy a životního prostředí.

#### **1.4.1.1 Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)**

Podporuje investiční infrastrukturní projekty, jako jsou např. výstavba silnic a železnic, odstraňování ekologických zátěží, budování stokových systémů, či úpravy koryt řek. Podporuje inovační potenciál podnikatelů, napomáhá začínajícím podnikatelům a posiluje spolupráci podnikatelů v příhraničních regionech. Zahrnuje i investice do dopravní a technické infrastruktury průmyslových zón, zavádění služeb elektronické veřejné správy, modernizace systému krizového managementu apod. <sup>35</sup>

Byl zřízen jako základní nástroj regionální politiky za účelem financování strukturální pomoci prostřednictvím regionálních rozvojových programů zacílených na nejvíce postižené regiony a snižování rozdílů mezi regiony. <sup>36</sup>

#### **1.4.1.2 Evropský sociální fond (ESF)**

Podporuje neinvestiční projekty, jako je tvorba inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance, podpora začínajícím OSVČ, rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem vzdělávání, zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a

---

<sup>34</sup> TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J. *Získejte dotace z fondů EU. 2009.* s. 17-18.

<sup>35</sup> *Regionální politika EU* [online]. [cit. 2011-11-26].

<sup>36</sup> TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J. *Získejte dotace z fondů EU. 2009.* s. 18.

školských zařízení v oblasti řízení a personální politiky, stáže studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků v soukromém a veřejném sektoru apod.<sup>37</sup>

Jeho hlavním posláním jsou tedy investice do rozvoje lidských zdrojů, boj s nezaměstnaností a rozvoj trhu práce v oblasti zvyšování konkurenceschopnosti podniků a rovných příležitostí pro všechny v přístupu na trh práce.<sup>38</sup>

#### **1.4.2 Implementace politiky soudržnosti EU v období 2007 – 2013**

K realizaci politiky soudržnosti byl vybudován rozsáhlý soubor mechanismů na úrovni Evropské unie i jednotlivých členských států, které se mění vždy v přesně vymezených víceletých programových obdobích. Tato období jsou shodná s finanční perspektivou Evropské unie. Základními nástroji politiky soudržnosti v období 2007 – 2013 jsou:

- Strukturální fondy,
- Fond soudržnosti.

Podpory ze strukturálních fondů jsou určeny k financování investičních i neinvestičních projektů širokého spektra žadatelů, mezi které patří obce, podnikatelské subjekty, neziskové organizace, hospodářské komory či příspěvkové organizace.

Cílem Fondu soudržnosti je podpořit vzájemné přibližování ekonomické úrovně členských zemí EU. Podporu z něj získávají všechny členské státy, jejichž ekonomická úroveň je nižší než 90% průměrné úrovně hrubého národního důchodu (HND) Evropské unie, což znamená, že se vztahuje na nové členské země.<sup>39</sup>

V období 2007 – 2013 získala Česká republika k využití až 26,7 miliard EUR (cca 774 miliard Kč) z fondů Evropské unie. Čerpání dotací ze strukturálních fondů Evropské unie je však podmíněno vypracováním víceletých rozvojových programů. Strukturální fondy totiž nejsou určeny k financování jednotlivých akcí, ale k podpoře rozvojových

---

<sup>37</sup> *Regionální politika EU* [online]. [cit. 2011-11-26].

<sup>38</sup> TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J. *Získejte dotace z fondů EU*. 2009. s. 18.

<sup>39</sup> PLCHOVÁ, B., ABRHÁM, J., HELÍSEK, M., *Česká republika a EU – Ekonomika – Měna – Hospodářská politika*. 2010. s. 74

programů, které mají vlastní rozpočet a přesně vymezené priority a opatření. Struktura rozvojových programů zahrnuje analytickou část, která se zabývá vyhodnocením socio-ekonomického prostředí a stanovením slabých a silných stránek podporovaného území. Na ni pak navazuje podrobné rozpracování prioritních os, priorit a opatření k dosažení stanovených strategických cílů včetně vymezení finančního rámce a realizačních podmínek programů.

Programové dokumenty připravuje Česká republika, ale schválení většiny z nich podléhá v konečné fázi Evropské komisi.

Důležitý faktor při programování strukturálních fondů v České republice představuje i ekonomická úroveň jednotlivých regionů. Všechny oblasti na úrovni NUTS 2 v Evropské unii, jejichž ekonomická úroveň je nižší než 75% průměru EU, mají nárok na podporu z Cíle konvergence, ostatní regiony čerpají podporu z Cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. V případě České republiky klíčovou hranici 75% úrovně HDP na obyvatele překračuje pouze region Praha, proto je nutné připravovat odlišné operační programy pro Prahu a zbytek České republiky.

**Tabulka 1:** Finanční alokace pro strukturální operace 2007 - 2013 pro ČR

|                                    | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2007-2013 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| <b>Strukturální fondy</b>          | 2 223 | 2 330 | 2 438 | 2 550 | 2 663 | 2 775 | 2 889 | 17 867    |
| <b>Fond soudržnosti</b>            | 1 096 | 1 150 | 1 202 | 1 258 | 1 314 | 1 371 | 1 427 | 8 818     |
| <b>Celkem strukturální operace</b> | 3 319 | 3 480 | 3 640 | 3 809 | 3 977 | 4 145 | 4 316 | 26 686    |

Zdroj: MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. *Finanční alokace*. [online]. [cit. 2012-01-19].

Z prostředků strukturálních fondů a Fondu soudržnosti určených na období 2004 – 2006 měla ČR možnost čerpat až cca 2,6 mld. EUR, tj. cca 877 mil. EUR ročně. Tyto prostředky bylo možné čerpat ještě v průběhu celého roku 2008. V období 2007 – 2013 se alokace ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti výrazným způsobem

navýšila. ČR má k dispozici na toto období zmíněných 26,7 mld. EUR, a tedy na jeden rok více než na roky 2004 – 2006 dohromady.<sup>40</sup>

#### 1.4.2.1 Programové dokumenty

- **Národní rozvojový plán (NRP):**

stanovuje v návaznosti na uspořádání politiky soudržnosti EU hlavní priority budoucího vývoje České republiky. V období 2007 – 2013 jsou definovány následující priority: podnikání, lidské zdroje a vysoké školy, inovace a znalostní ekonomika, dostupnost a infrastruktura, řešení regionálních disparit. Priority jsou v Národním rozvojovém plánu dále zpracovány do dílčích cílů a promítnuty do konkrétních operačních programů.

- **Národní strategický referenční rámec (NSRR):**

nahrazuje dřívější Rámec podpory Společenství, zastřešuje čerpání strukturálních podpor v České republice. Jedná se o smluvně závazný dokument, který je vypracován Českou republikou a následovně schvalován Evropskou komisí. Udává systém operačních programů politiky hospodářské a sociální soudržnosti, jejichž prostřednictvím budou jednotlivé prioritní osy realizovány.

- **Operační programy (OP):**

definují konkrétní využití a zaměření prostředků na jednotlivé priority, opatření a popř. programy. Zároveň upravují systémy administrace dotačních prostředků. Zpracováním operačních programů byla pověřena resortní ministerstva a krajské úřady.<sup>41</sup>

Operační programy zajišťují, aby projekty nebyly k financování vybírány nahodile, nýbrž podle toho, zda pomáhají uskutečňovat záměry kohezní politiky. Každý subjekt, jenž chce požádat o finanční podporu z fondů EU, musí předložit projekt řídicímu orgánu operačního programu. Řídicí orgány operačních

---

<sup>40</sup> MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Finanční alokace*. [online]. [cit. 2012-01-19].

<sup>41</sup> JENÍČEK, V. a kol. *Vyvážený rozvoj. Na globální a regionální úrovni*. 2010. s. 113 – 115.



programů vyhlašují pravidelně časově vymezené výzvy k předkládání projektů v rámci jednotlivých prioritních os a oblastí podpory.<sup>42</sup>

### 1.4.3 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.

Z fondů EU je pro OP LZZ vyčleněno celkem 1,84 mld. €, což činí přibližně 6,8 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů je financování programu navýšeno o dalších 0,32 mld. €.<sup>43</sup>

Globálním cílem OP LZZ je Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU. Specifickými cíly jsou:

1. Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů.
2. Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti.
3. Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených.
4. Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb.
5. Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> *Informace o fondech EU*. [online]. [cit. 2012-01-21].

<sup>43</sup> *OP Lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. [cit. 2012-01-22].

<sup>44</sup> MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007 – 2013*. [online]. 2011. [cit. 2012-01-22]. s. 79 – 80.

## 1.5 Dotační projektový cyklus

Podmínky pro získání dotace jsou specifické pro jednotlivé dotační tituly, lze však vymezit společné postupy, kterými se musí žadatel řídit u většiny programů financovaných ze strukturálních fondů. Je nutno zmínit, že finanční prostředky ze strukturálních fondů nejsou vypláceny jako neúčelové dotace, nýbrž jako spolufinancování přesně vymezeného projektu. Přičemž výše spolufinancování je stanovována odlišně pro jednotlivé programy a typy žadatelů.<sup>45</sup>

Nejdříve ze všeho je tedy nutné definovat vhodný a finančně udržitelný investiční nebo neinvestiční záměr, vyhledat vhodný dotační titul a zpracovat projekt do podoby žádosti o dotaci. Kompletní žádost je potřeba předložit ve stanoveném termínu vyhlašovatelů programu. Následně splnit kritéria přijatelnosti programu, dosáhnout dobrého bodového hodnocení a být vybrán v konkurenci ostatních žadatelů.

Samotnou žádost o proplacení projektu podává příjemce až po skončení realizace projektu. Teprve až po úspěšném průběhu všech kontrol, které se zaměřují jak na administrativní, tak i fyzickou stránku na místě realizace, je dotace vyplacena. Výjimku mohou tvořit projekty, u nichž mohou být dotace vypláceny v průběhu projektu, po ukončení jednotlivých etap, popřípadě projekty, kde jsou poskytovány zálohové platby (většinou právě projekty v oblasti rozvoje lidských zdrojů).<sup>46</sup>

### 1.5.1 Sestavení projektu

V úvodní fázi celého procesu je ze všeho nejdůležitější ujasnit si myšlenky a představy o projektu. Nutné je, si uvědomit, zda má projekt šanci na přežití i bez případného přidělení žádané dotace. Obecně se dá říci, že jsou podporovány zejména propracovanější projekty spadající do dlouhodobé koncepce podniku.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. *D1 příručka pro žadatele 1.6*. [online]. 2010. [cit. 2012-01-22]. s. 23.

<sup>46</sup> PLCHOVÁ, B., ABRHÁM, J., HELÍSEK, M., *Česká republika a EU – Ekonomika – Měna – Hospodářská politika*. 2010. s. 79

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 80

### 1.5.1.1 Projektový záměr

„Projektový záměr je konkrétní představa o budoucím projektu. Pokud si žadatel napíše projektový záměr na papír, mělo by se jednat přibližně o dvoustránkový dokument, který podává základní informace o projektu - cíle projektu, zdroje financování, způsoby realizace, časový harmonogram a předpokládané výstupy projektu.“<sup>48</sup>

V první řadě není nutné, aby samotný projektový záměr byl již při vybírání dotačního programu zcela hotov, měl by však být komplexní. V případě konzultace s poradenskými firmami či implementačními orgány musí podat informace natolik jasné a srozumitelné, aby se v něm orientovala třetí osoba, která třeba ani nezná daný obor působení firmy.<sup>49</sup>

### 1.5.1.2 Výběr dotačního titulu

Pokud je úspěšně sestaven projektový záměr, je možné se pustit do výběru dotačního titulu. Otázkou však je, jak vhodný dotační titul najít? Možností je více. Informace mohou žadatelé získat u implementačních agentur, specializovaných poradenských firem případně placené specializované servery, které na základě námi zadaných požadavků vyhledají vhodný dotační titul. Nejjednodušší a také nejlevnější metodou zůstává vyhledávání na portálech samotných poskytovatelů dotací, kde můžeme najít konkrétní tituly a podrobné podmínky k nim.

Po nalezení vhodného dotačního titulu je nutné prověřit, zda opravdu splňujeme veškeré podmínky vybraného programu a zda má náš záměr reálnou šanci, být vybrán hodnotiteli. Je nutné mít na paměti, že nesplnění některého z kritérií může znamenat okamžité vyřazení projektu. Toto se však netýká jen projektu, nýbrž i žadatele samotného. Přesnou specifikaci omezení je potřeba hledat přímo v dokumentech, týkajících se konkrétní výzvy.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> *Projektový záměr*. [online]. 2010. [cit. 2012-01-22].

<sup>49</sup> PLCHOVÁ, B., ABRHÁM, J., HELÍSEK, M., *Česká republika a EU – Ekonomika – Měna – Hospodářská politika*. 2010. s. 80

<sup>50</sup> BARTOŠ, M. *Jak poznat správný dotační titul?* [online]. 2010. [cit. 2012-01-23].

### 1.5.1.3 Žádost o dotaci

Žádost o dotaci je hlavním dokumentem celého procesu získávání finanční podpory. Žádat o podporu z fondů EU je možné na základě výzev, které bývají zpravidla uveřejněné na internetových stránkách poskytovatele dotace resp. implementační agentury, popřípadě v médiích. V rámci jejího podávání je nutné zajistit celou řadu projektových dokumentů a příloh, přičemž se administrativní náročnost odvíjí od zvoleného dotačního titulu. Je nutné vše důkladně promyslet, aby tak bylo předejito možnému neproplacení dotace či odebrání již profinancované části projektu. Před konečným sepsáním žádosti je však nutné nasbírat co nejvíce informací, týkající se zvoleného dotačního titulu, kde ke každému z nich musí existovat samostatná dokumentace.<sup>51</sup>

### Údaje o projektové žádosti

Jde o název projektu, který by jej měl co nejvýstižněji popisovat. Neměl by však být příliš komplikovaný a dlouhý. Základní identifikační údaje žadatele (název, sídlo, právní forma, IČ, statutární orgán, hlavní a vedlejší předmět podnikání, kontakt, apod.). Celková výše způsobilých výdajů, ze kterých se posléze vypočítá maximální procentuální výše podpory. A stěžejní část každé žádosti – stručné představení projektu. V představení projektu by měly být uvedeny důvody (současný nevyhovující stav), které žadatele vedou k realizaci daného projektu. V této části je dobré zdůvodnění podložit uskutečněným průzkumem, či statistickými údaji. Stanovit cíle projektu a následně popsat, jak realizace projektu povede k dosažení těchto definovaných cílů, které by měli korespondovat s cíly stanovenými v příslušném operačním programu, včetně stanovení termínu zahájení a ukončení projektu. Také je potřeba uvést do jaké prioritní osy projekt spadá a jaké oblasti resp. podoblasti podpory se týká.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> PLCHOVÁ, B., ABRHÁM, J., HELÍSEK, M., *Česká republika a EU – Ekonomika – Měna – Hospodářská politika*. 2010. s. 85

<sup>52</sup> GABRHEL, J. *Žádost o dotaci na podnikání z fondů Evropské unie*. [online]. 2010. [cit. 2012-01-22].

## Přílohy

K projektovým žádostem bývají požadovány různé druhy příloh, a to v závislosti na jednotlivé dotační tituly. Přílohy, které mohou být požadovány, jsou zejména:

- **Studie proveditelnosti**

Slouží k posouzení uskutečnitelnosti a životaschopnosti projektu. Popisuje finanční stránku všech aktivit a hodnotí efektivitu vynaložených prostředků. Tento dokument je závazný a cíle v něm stanovené budou muset být dosaženy, jinak hrozí odebrání dotace. Pro projekty méně nákladné nebo tzv. měkké (neinvestiční) se požaduje zjednodušená studie proveditelnosti. U dražších, zpravidla investičních projektů musí být standardní studie proveditelnosti.

- **Analýza nákladů a přínosů (Cost-Benefit Analysis)**

Metodika pro vyhodnocení, co pozitivního projekt přináší a co si naopak bere jak po finanční stránce, tak po stránce společenské. Vyhodnocuje tedy očekávané efekty z realizace projektu.

- **Rozpočet projektu**

Je nezbytný pro každou žádost o získání prostředků z fondů Evropské unie. Je odhadem celkových nákladů projektu a musí být rozepsán do jednotlivých položek natolik podrobně, aby z něho bylo zřejmé, jaké přímé náklady jsou v projektu plánovány. Jeho přípravě je tedy potřeba věnovat velkou pozornost.<sup>53</sup>

## Předložení žádosti

Žádost o finanční podporu se předkládá v českém jazyce, v tištěné podobě a v počtu výtisků stanoveném výzvou a podepsané statutárním zástupcem žadatele případně

---

<sup>53</sup> *Jak na projekt.* [online]. [cit. 2012-01-23].

odpovědnou osobou, kterou k takovému úkonu statutární zástupce zmocnil. Termíny k předkládání žádostí jsou rovněž stanoveny ve výzvě.<sup>54</sup>

### 1.5.2 Hodnocení projektu a jeho výběr

Hodnocení a výběr jsou vždy nestranná, transparentní a veřejně dostupná. Hodnocení v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost probíhá ve dvou etapách, nejprve je posuzována formální správnost a přijatelnost projektu a žadatele, následně pak věcná správnost neboli bodové hodnocení projektu.

Při formálním hodnocení probíhá kontrola úplnosti a správnosti údajů uvedených v žádosti a kontrola povinných příloh. U hodnocení přijatelnosti je projekt posuzován z hlediska vhodnosti pro danou výzvu, dodržení vazeb na příslušné oblasti podpory nebo příslušnosti k programu. Kritéria přijatelnosti jsou hodnocena metodou ano/ne, již při nesplnění některého z nich je žádost vyřazena. Těmito kritérii může být například cílová skupina podporovaná v dané výzvě podporována, překročení výše objemu finanční podpory celkových způsobilých výdajů, žadatel splňuje definici příjemce pro danou oblast podpory apod.<sup>55</sup>

V případě, že projektová žádost splnila podmínky přijatelnosti, postupuje do další fáze hodnotícího procesu. V této etapě je projekt hodnocen odbornými hodnotiteli na základě předem stanovených výběrových kritérií. Na základě získaného bodového hodnocení pak řídicí orgán operačního programu rozhodne o tom, které projekty budou či nebudou podpořeny.<sup>56</sup>

Rozhodnutí o výběru projektu k financování z OP LZZ, zašle poskytovatel podpory žadateli ve formě „Vyrozumění o schválení žádosti o finanční podporu z OP LZZ“ do 15 pracovních dnů od ukončení procesu výběru projektů. Teprve až po akceptování

---

<sup>54</sup> EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. *D1 příručka pro žadatele 1.6*. [online]. 2010. [cit. 2012-01-23]. s. 42.

<sup>55</sup> ODBOR STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ MV ČR. *4. díl: Hodnocení a výběr projektů*. [online]. 2010. [cit. 2012-01-23].

<sup>56</sup> PLCHOVÁ, B., ABRHÁM, J., HELÍSEK, M., *Česká republika a EU – Ekonomika – Měna – Hospodářská politika*. 2010. s. 93.

textu právního aktu o poskytnutí podpory se žadatel stává příjemcem finanční podpory.<sup>57</sup>

### 1.5.3 Realizace a administrativa

Jak bylo již zmíněno výše, před samotným poskytnutím dotace je nutné, aby mezi sebou strany sepsaly právní akty, vymezují vztahy mezi nimi. Při řízení OP LZZ se běžně používá označení „právní akt o poskytnutí podpory“. Příjemce podpory je oprávněn projekt upravit a pozměnit bez předchozího souhlasu poskytovatele podpory pouze za předpokladu, že se taková změna nedotkne povinností plynoucích z právního aktu o poskytnutí podpory a že nebude v rozporu s požadavky výběrové komise, která projekt doporučila k podpoře. Příjemce je povinen i o nepodstatných změnách informovat poskytovatele v tzv. monitorovací zprávě. V případě podstatných změn je nutností v příslušném rozsahu upravit právní akt o poskytnutí podpory.<sup>58</sup>

Povinností každého realizátora projektu je rovněž informovat o tom, že daný projekt je spolufinancován z Evropské unie, resp. Evropského sociálního fondu. Příjemce podpory předkládá v průběhu realizace projektu monitorovací zprávy, které mají stejný, resp. podobný formát, liší se pouze v rozsahu požadovaných informací.<sup>59</sup>

Velmi důležitým prvkem v celém průběhu realizace projektu je jeho hodnocení, kdy projektový tým posuzuje, zda dochází k naplňování daného cíle či nikoliv. Průběžné sebehodnocení je potřebné z toho důvodu, aby bylo možné zjistit případné nedostatky a snížit míru problémů účinnými opatřeními již během projektu. Sebehodnocení může projektový tým využít pro sepsání a zvýšení kvality předkládaných monitorovacích zpráv.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. *D1 příručka pro žadatele 1.6*. [online]. 2010. [cit. 2012-01-24]. s. 54.

<sup>58</sup> Tamtéž, s. 22

<sup>59</sup> Tamtéž, s. 54.

<sup>60</sup> EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. *D1 příručka pro žadatele 1.6*. [online]. 2010. [cit. 2012-01-24]. s. 60.

#### 1.5.4 Finanční vypořádání

Finálním krokem celého procesu je obdržení dotace. Aby však byla dotace příjemci připsána na účet, musí jí předcházet vypracování Žádosti o platbu. Ta musí být podána nejpozději 6 měsíců po plánovaném datu ukončení projektu. Formálně správná a kompletní žádost o platbu je předána jak v elektronické podobě, tak v písemné podobě agentuře Czechinvest k autorizaci. Ta, pokud zjistí nedostatky, ji pošle elektronicky zpět na stranu žadatele s požadavkem na jejich doplnění či vysvětlení. V případě, že se nezjistí žádné nedostatky, je předána dokumentace na Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR ke schválení a následnému proplacení dotace.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> *Vyplácení dotace*. [online]. [cit. 2012-01-24].



## **2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

V této části mé bakalářské práce se zaměřím na popis výchozí situace projektu, pro zpracování jeho studie proveditelnosti. Pro tento projekt jsem si vybrala firmu Fritzmeier s.r.o., která sídlí ve Vyškově. Zvoleným projektem je firemní vzdělávání financované ze Strukturálního fondu Evropské Unie, konkrétně z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

### **2.1 Základní informace**

Firma Fritzmeier s.r.o. je součástí koncernu Fritzmeier, což je německá soukromá výrobní firma, založená v roce 1926, která se zabývá výrobou komponentů jak pro zemědělské, stavební a manipulační stroje (kabiny, karoserie, bezpečnostní rámy), tak dílů pro osobní i nákladní vozy. V současné době koncern působí v 7 zemích a mezi její největší zákazníky patří například MAN, BMW, MERCEDES, ale i firmy z oboru těžké stavební, manipulační i zemědělské techniky, jakými jsou CATERPILLAR, LINDNER, HITACHI nebo STILL. Celý koncern dodává na trh cca 50 000 kabin ročně a zaujímá tak na něm téměř třetinový podíl. Česká pobočka vyváží 100% své výroby - 90% směřuje do Německa, 5% do Rakouska, 3% do Belgie a 2% na Slovensko.

Na území ČR slaví letos firma své 20. výročí. V roce 1992 byla založena se sídlem v Rousínově pod názvem GFR spol. s.r.o. a od roku 1998 působí v průmyslové zóně města Vyškov pod názvem Fritzmeier s.r.o. V současné době zaměstnává přes 500 zaměstnanců z širokého okolí a patří mezi významné zaměstnavatele regionu. Obrat za minulý hospodářský rok činil kolem 800 mil. Kč a v hospodářském roce 2011/2012 se očekává nárůst již k 1 mld. Kč. Firma se stále rozvíjí a s početným nárůstem produktivních zaměstnanců dochází ke vzniku nových pracovních míst i na úrovni nižšího a středního managementu firmy (mistři, předáci a ostatní administrativní

zaměstnanci). V příštím období je tedy jedním z jejich cílů rozšířit tým o několik desítek nových zaměstnanců.<sup>62</sup>

## 2.2 Investice

V období rychle rostoucí poptávky po výrobcích z produkce Fritzmeier Vyškov se v hospodářském roce 2006/2007 začal postupně projevovat nedostatek výrobní kapacity hydraulického lisu SCHULER SHC 1000. Pořízení nového hydraulického lisu však znamenalo vyřešit otázku jeho umístění tak, aby nebyl omezen chod výroby a zároveň zabezpečit dostatek skladových ploch pro plechy do laserů. Jako optimální způsob řešení obou problémů bylo vyhodnoceno rozšíření stávající haly lisovny o nové prostory. V září 2008 byla tedy firma rozšířena o hydraulický lis SCHULER SHC 630 tun a o 1 009 m<sup>2</sup> zastavěné plochy nové přístavby.<sup>63</sup>

V roce 2009 začínala nabírat konkrétní rysy myšlenka zakoupení nové stříkací kabiny, která vyústila v roce 2010 v investici přes 25 mil. Kč. Díky této inovaci začala firma lakovat i nestandardní odstíny, které dříve musela řešit externími lakovnami, a stala se tak více flexibilní zejména ve vztahu k odběratelům, kterým může objednávky dodávat ve velmi krátkých termínech.<sup>64</sup>

## 2.3 Audity

V loňském roce proběhl ve společnosti integrovaný kontrolní audit systému managementu řízení dle norem ISO 9001 (oblast kvality), ISO14001 (oblast životního prostředí) a ISO EN 3834-2 (oblast svařování), jehož cílem bylo ověřit, zda nastavené postupy a mechanismy, které z uvedených norem vyplývají, jsou v praxi skutečně dodržovány a naplňovány. Při tomto auditu byly zjištěny nedostatky v řízení výkresové dokumentace a v oblasti svařování byly zjištěny problémy s nově nastupujícími svářeči,

---

<sup>62</sup> *Profil společnosti* [online]. 2012. [cit. 2012-04-27].

<sup>63</sup> DOBROVOLNÝ, A., FILÍPKOVÁ, K. Přístavba lisovny. *Svět kabin*. 2009, č. 1, s. 5.

<sup>64</sup> KOUDELKOVÁ, L. Nový stříkací box pro dvoukomponentní laky. *Svět kabin*. 2011, č. 1, s. 5.

kteří nemají potřebnou kvalifikaci s dostatečnou praxí, což se projevuje v kvalitě svářečských prací. Celkové závěry auditu byly pro společnost pozitivní, tudíž certifikáty znovu obhájila.<sup>65</sup>

Zákaznický audit společnosti NACCO, při kterém byl jako významný nedostatek, v jinak fungující společnosti, definován nepořádek na pracovištích. Upozornil tak na potřebu zavedení metody „5S“, jakožto vhodného nástroje k jeho odstranění. Mezi typické přínosy plynoucí z aplikace této metody patří především úspora pracovního místa, snížení zásob na pracovišti, zlepšení kvality, zkrácení času na hledání a v neposlední řadě výrazné zlepšení podnikové kultury. Vedením bylo následně v reakci na tato zjištění rozhodnuto, že se metoda skutečně začne postupně do výrobních procesů ve společnosti Fritzmeier Vyškov začleňovat.<sup>66</sup>

## 2.4 SWOT matice

**Tabulka 2:** SWOT matice společnosti

| Silné stránky   | Slabé stránky   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• výborné zázemí při koncernu</li> <li>• dobré jméno společnosti</li> <li>• užívání nejnovějších technologií</li> <li>• velký podíl stálých zákazníků</li> <li>• vytváření stále dalších pracovních pozic</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečná kvalifikace nových zaměstnanců</li> <li>• absence firemního vzdělávacího systému</li> </ul> |
| Příležitosti  | Hrozby  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost získat dotace z EU</li> <li>• dostatek volných zdrojů na trhu práce</li> <li>• zvýšení konkurenceschopnosti</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pokles poptávky</li> <li>• nesplnění podmínek pro dotace</li> <li>• neobhájení certifikátů</li> </ul>    |

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>65</sup> MICHÁLEK, M. Audity ISO. *Svět kabin*. 2011. č. 2, s. 6.

<sup>66</sup> MICHÁLEK, M. Metoda 5S. *Svět kabin*. 2011. č. 2, s. 5.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

#### 3.1 Studie proveditelnosti

V této části se zaměřím na vypracování konkrétní studie proveditelnosti pro zvolenou firmu. Jako navrhovaný projekt jsem si vybrala firemní vzdělávání financované ze Strukturálních fondů Evropské unie. Tato studie by měla sloužit jako podklad při rozhodování o jeho realizovatelnosti a finanční udržitelnosti.

##### 3.1.1 Souhrnné informace o projektu

**Název projektu:** Firemní vzdělávání ve společnosti Fritzmeier s. r. o.  
**Číslo operačního programu:** CZ. 1.04  
**Název operačního programu:** OP Lidské zdroje a zaměstnanost  
**Číslo prioritní osy:** 1  
**Název prioritní osy:** Adaptabilita  
**Číslo oblasti podpory:** 1.1  
**Název oblasti podpory:** Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků

##### 3.1.2 Identifikační údaje žadatele o podporu

**Obchodní jméno:** Fritzmeier s. r. o.  
**Právní forma:** společnost s ručením omezeným  
**Statutární zástupce:** Ing. Luboš Vozdecký - jednatel  
**Sídlo:** Tovární č.p. 592/3, 682 14 Vyškov  
**IČ:** 46975730  
**DIČ:** CZ46975730  
**Kontakt:** +420 517 578 711, fritzmeier@fritzmeier.cz  
**Plátce DPH:** Ano  
**Počet zaměstnanců:** 500

**Předmět podnikání:**

- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- pronájem a půjčování věcí movitých
- povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- opravy ostatní dopravních prostředků
- kovoobráběčství
- zámečnictví
- výroba karoserií

**3.1.3 Popis projektu****3.1.3.1 Cíle projektu**

Hlavním cílem projektu je zvýšit adaptabilitu na výrobní procesy a odborné kompetence zaměstnanců a tím konkurenceschopnost společnosti Frizmeier s.r.o. Nastavit systém vzdělávání pro všechny zaměstnance a realizovat ho tak, aby byl dlouhodobým přínosem jak pro zaměstnance, tak pro společnost. Cílem projektu je rovněž zvýšení úrovně vzdělávacích akcí prostřednictvím provedených aktualizací a inovací, jako je například e-learning.

**3.1.3.2 Cílové skupiny**

Cílovou skupinou jsou jak nově příchozí zaměstnanci, které je nutné vyškolit ohledně jednotlivých užívaných technologií a technologických postupů, tak stálí zaměstnanci společnosti, kteří budou průběžně doškolováni v oblasti nově užívaných metod, ale i cizích jazyků, zejména němčiny a angličtiny.

**Přínosy pro cílovou skupinu:**

- vzdělávání bude pro zaměstnance firmy bezplatné,
- kurzy budou probíhat zejména v rámci pracovní doby,

- možnost zvýšit si kvalifikaci, zdokonalit se, rozšířit či prohloubit odborné technické znalosti a podpořit tak svůj osobní rozvoj.

### **3.1.3.3 Zdůvodnění potřeby projektu**

Z uskutečněných analýz a auditů vyšla najevo potřeba po vzdělávání zejména nově příchozích zaměstnanců v oblasti technik, jež se ve společnosti používají. Zároveň však vznikla i nezbytnost kontinuálního vzdělávání stávajících zaměstnanců, vzhledem k přijetí nového organizačního systému „5S“ a s přibývajícími požadavky německého vedení koncernu, vyvstala i potřeba jazykových kurzů.

Dalším důvodem pro realizaci projektu je skutečnost, že jednotlivé vzdělávací aktivity řeší také otázku udržitelnosti projektu v podobě vytvořených vzdělávacích modulů pro interní školení a vyškolených interních lektorů.

### **3.1.4 Plánované aktivity**

#### **1. Analýza**

Aby bylo zajištěno co nejefektivnější nastavení všech školení a kurzů, bude proveden průzkum, na jehož základě se vyhodnotí, konkrétní stroje a typy technologií, na jejichž zvládnutí je potřeba obsáhlejší znalosti a dovednosti. Tyto analýzy budou probíhat formou dotazníkového šetření a formou uskutečnění speciálních porad. Dotazník bude šířen mezi všemi zaměstnanci firmy, porady pak budou určeny pro realizační tým, skládající se z mistrů dílen, vedoucích a vedení. Tyto porady budou vedeny formou workshopů, na kterých budou vyhodnocovány feedbacky z dotazníkového šetření.

Co se týče jazykových kurzů, bude spuštěna on-line přihlašovací formulář, který spolu s rozřazovacím testem stanoví zájem o jednotlivé jazyky a zároveň určí úroveň znalostí jednotlivých zaměstnanců.

Výstupem z této aktivity budou jasně definované jednotlivé potřeby zaměstnanců a návrhy na jednotlivé druhy školení.

## **2. Vytvoření tematických školení**

Na základě výsledků realizovaných analýz bude definován obsah a struktura jednotlivých školení. V počáteční fázi bude navázána spolupráce s vybranou vzdělávací agenturou, která posléze zajistí nejen proškolení zaměstnanců, ale i zaučení interních pracovníků tak, aby byla firma v této oblasti zcela soběstačná.

Tato etapa bude rovněž zahrnovat rozplánování jednotlivých školení do harmonogramů, přípravu a tisk studijních opor a vytvoření evaluačních metod tak, aby zaměstnancova účast na školení byla brána v potaz při jeho odměňování.

Školení budou koncipována jako nepovinná aktivita v rámci pracovní doby, které nebude jednorázovou akcí, nýbrž pravidelnou činností v rámci fungování společnosti. Bude vytvořena platforma, pomocí které se budou zaměstnanci dopředu zapisovat, aby si tím tak každý mohl zajistit účast na školení a zároveň tak bylo zajištěno maximální využití školící místnosti při nastaveném harmonogramu.

## **3. Vytvoření e-learningové podpory**

Při stránkách firmy bude vytvořena platforma sloužící k přihlašování na školení. Součástí této platformy bude zároveň i e-learningový portál, který bude obsahovat vytvořené studijní materiály, ale i testy na jejichž základě bude moci zaměstnanec prověřit svoje znalosti. Vytvoření této podpory bude zajištěno dodavatelsky.

## **4. Realizace školení**

V rámci tohoto projektu začne ve společnosti fungovat široký systém školení. Během těchto vzdělávacích aktivit se rovněž bude postupně profilovat skupina interních školitelů, kteří budou své znalosti rozšiřovat dále v interně organizovaném školení.

Realizováno bude školení zejména:

- odborné jazykové vzdělávání,
- technika sváření (orientována na zdokonalení v provádění koutových a tupých svárů),
- výcvik řidičů ručně vedených vysokozdvižných vozíků,
- řízení a jakosti výroby pro předáky a mistry.

Po realizaci prvních školení proběhne následné vyhodnocení a zpracování připomínek ze zpětné vazby.

### **3.1.5 Technické zabezpečení projektu**

Pro jednotlivá školení bude použita školící učebna v objektu fabriky. Místnost má kapacitu 40 míst a je již částečně vybavena pro účely firemního vzdělávání. Chybějící vybavení je následující:

- interaktivní tabule,
- notebook,
- dataprojektor,
- prezentér,
- multifunkční tiskárna.

Všechny tyto položky jsou následně zahrnuty v rozpočtu tohoto projektu.

### **3.1.6 Výběrová řízení**

Vzhledem k tomu, že nákup techniky, tisk materiálů, zajištění školení a tvorba platformy budou zajišťovány dodavatelsky, bude nutné vypsát výběrová řízení, ta jsou popsána v následující tabulce.



**Tabulka 3:** Výběrová řízení v rámci uskutečnění projektu

| Název                                     | Předpokládaná hodnota | Předmět VŘ   |
|---|-----------------------|--|
| Dodávka informační a prezentační techniky | 203 300 Kč            | Notebook - 3 ks<br>Interaktivní tabule - 1 ks<br>Dataprojektor - 1 ks<br>Multifunkční tiskárna - 2 ks<br>Flash disk - 3 ks<br>Myš - 2 ks<br>USB kabel - 5 ks |
| Tisk studijních materiálů a manuálů       | 112 500 Kč            | Předmětem dodávky budou služby související s přípravou a tiskem těchto materiálů.  |
| Tvorba internetové platformy školení      | 150 000 Kč            | Předmětem jsou grafické a programátorské práce k vytvoření e-learningové podpory a stránky projektu.   |
| Služby vzdělávací agentury                | 330 000 Kč            | Veškeré služby související s vytvořením jednotlivých kurzů. Výuka v rámci školení. Trénink interních zaměstnanců pro vedení školení.                         |

Zdroj: vlastní zpracování

Veškerá tato výběrová řízení proběhnou podle postupů při pořizování a služeb z prostředků finanční podpory OP LZZ oslovením tří dodavatelů.

### 3.1.7 Harmonogram projektu

Předpokládané datum zahájení: 1. 9. 2012

Předpokládané datum ukončení: 31. 12. 2014

Doba trvání projektu: 28 měsíců

**Tabulka 4:** Harmonogram klíčových aktivit

| 2012                            |           |            |             |            |           |            |             |              |            |           |            |             |
|---------------------------------|-----------|------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|--------------|------------|-----------|------------|-------------|
|                                 | <i>I.</i> | <i>II.</i> | <i>III.</i> | <i>IV.</i> | <i>V.</i> | <i>VI.</i> | <i>VII.</i> | <i>VIII.</i> | <i>XI.</i> | <i>X.</i> | <i>XI.</i> | <i>XII.</i> |
| Analýza                         |           |            |             |            |           |            |             |              | x          | x         | x          | x           |
| 2013                            |           |            |             |            |           |            |             |              |            |           |            |             |
| Analýza                         | x         |            |             |            |           |            |             |              |            |           |            |             |
| Vytvoření tematických školení   |           | x          | x           | x          | x         |            |             |              |            |           |            |             |
| Vytvoření e-learningové podpory |           | x          | x           | x          | x         | x          |             |              |            |           |            |             |
| Realizace školení               |           |            |             |            |           | x          | x           | x            | x          | x         | x          | x           |
| 2014                            |           |            |             |            |           |            |             |              |            |           |            |             |
| Analýza                         | x         | x          |             |            |           |            |             |              |            |           |            |             |
| Realizace školení               | x         | x          | x           | x          | x         | x          | x           | x            | x          | x         | x          | x           |

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.1.8 Lokalizace projektu

**Tabulka 5:** Území dopadu a realizace

| Území dopadu         |                   |
|----------------------|-------------------|
| Název území dopadu:  | Vyškov na Moravě  |
| Spadá pod:           | Jihomoravský kraj |
| Místo realizace NUTS |                   |
| NUTS1                | Česká republika   |
| NUTS2                | Jihovýchod        |
| NUTS3                | Jihomoravský kraj |
| NUTS4                | okres Vyškov      |
| NUTS5                | Vyškov            |

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.1.9 Analýza dodavatelů vzdělávacích služeb

V oblasti poskytování vzdělávacích služeb je na trhu široké spektrum agentur, do něhož patří například společnost AHA PR Agency, s.r.o., RPIC-ViP, s.r.o. či Everesta, s.r.o.

AHA PR Agency, s.r.o. je společností působící jak v ČR, tak na mezinárodní úrovni, která firmám nabízí zakázkové školení s programem postaveným z vybraných témat na základě konkrétních potřeb klienta. Mezi její hlavní klienty patří firmy jako Čedok a.s., T-mobile CR a.s. či Škoda Auto a.s.<sup>67</sup>

Everesta, s.r.o. je silnou a stabilní společností s desítkami zaměstnanců po celé republice disponující dlouhodobými programy certifikovanými Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. K vzdělávacím programům navíc provozuje e-learning a vytváří videofilmy, které mohou sloužit k názorné instruktáži.<sup>68</sup>

RPIC-ViP, s.r.o. je vzdělávací, inovační a poradenskou společností působící na trhu od roku 1999. Je svým klientům k dispozici na sedmi pracovištích ve všech okresech Moravskoslezského kraje, od října 2007 v Praze a od února 2008 také v Brně. Spolu s dceřinou společností Specialist Service, s.r.o. patří k nejsilnějším vzdělávacím a poradenským organizacím s výhradně českým kapitálem v České republice.<sup>69</sup>

### 3.1.10 Analýza dodavatelů technologií

V oblasti dodávky tvorby e-learningu a vývoji informačních aplikací je na českém trhu velmi dobře hodnocena firma Kontis s.r.o., kde reference předních firem svědčí o vysoké kvalitě jejich produktů. Dle uživatelských reverencí na obsah a poskytované služby jde o jednu z nejlepších firem v ČR, přičemž její produkty dosahují úrovně vyspělých technologií ve světě.<sup>70</sup> Dobré jméno si vydobyla u mnoha velkých firem, jako

---

<sup>67</sup> *Vzdělávání pro firmy*. [online]. 2012. [cit. 2012-04-29].

<sup>68</sup> *Vzdělávání, školení a kurzy*. [online]. 2011. [cit. 2012-04-29].

<sup>69</sup> *O nás*. [online]. 2012. [cit. 2012-04-29].

<sup>70</sup> VÍCHA, K. *Virtuální studium – Kontis.cz*. [online]. 2004. [cit. 2012-05-01].

je například McDonald's, T-mobile nebo Česká pojišťovna, za kterou firmu Konic hodnotil Mgr. Jan Drábek (úsek vzdělávání ČP), který ji označil za jejího nejvýznamnějšího dodavatele technologií e-learningu.<sup>71</sup>

Dalším předním dodavatelem je firma StringData, která se v roce 2009 umístila mezi 50 nejrychleji rostoucími technologickými firmami ve střední Evropě. V tom samém roce rovněž vstoupila na trh s vlastním e-learningovým a knowledge management řešením, za nějž pak získala i ocenění IT produkt roku 2009 v oblasti e-learningu a vzdělávání.<sup>72</sup> V tomto žebříčku se umístila i firma Trask Solutions, pod níž spadá server eDoceo.cz, jež poskytuje kompletní systém pro řízení a vzdělávání formou e-learningu.

### 3.1.11 Management projektu a řízení lidských zdrojů

**Tabulka 6:** Složení realizačního týmu

| Název pozice              | Úvazek (hodin) |
|---------------------------|----------------|
| Manažer projektu          | 1 000          |
| Finanční manažer projektu | 500            |
| Účetní a mzdová účetní    | 350            |
| Metodik projektu          | 1 000          |
| Odborný pracovník         | 2 000          |

Zdroj: vlastní zpracování

---

<sup>71</sup> Reference. [online]. 2012. [cit. 2012-05-01].

<sup>72</sup> Česká společnost StringData na špičce technologických firem podle žebříčku Deloitte Technology Fast 50 CE. [online]. 2009. [cit. 2012-05-01].

### **Manažer projektu**

Úvazek: 1 000 hodin

Popis úvazku: Úvazek je za celý projekt.

Sazba: 250 Kč/hod

Přepočet dle úvazku: 250 000 Kč

Pracovní náplň:

Je zodpovědný za celkové řízení projektu. Náplní jeho práce je organizování veškerých aktivit projektu, vytvoření pravidel pro projektový tým a vytvoření podmínek pro úspěšné dosažení plánovaných cílů. Jeho činnost souvisí se všemi klíčovými aktivitami projektu, kontroluje činnost pracovníků a spolu s finančním manažerem dohlíží na oprávněnost využití finančních prostředků projektu.

### **Finanční manažer projektu**

Úvazek: 500 hodin

Popis úvazku: Úvazek je za celý projekt.

Sazba: 230 Kč/hod

Přepočet dle úvazku: 115 000 Kč

Pracovní náplň:

Je zodpovědný za dodržování rozpočtu projektu. Provádí operace s finančními prostředky projektu, vykonává administrativní činnost s projektem spojenou a připravuje podklady pro hodnocení projektu.

### **Účetní a mzdová účetní**

Úvazek: 350 hodin

Popis úvazku: Úvazek je za celý projekt.

Sazba: 150 Kč/hod

Přepočet dle úvazku: 52 500 Kč

Pracovní náplň:

Zpracovává účetní a daňové podklady projektu, účtuje o mzdových nákladech projektu a provádí mzdovou administrativu projektu.

### **Metodik projektu**

Úvazek: 1 000 hodin

Popis úvazku: Úvazek je za celý projekt.

Sazba: 250 Kč/hod

Přepočet dle úvazku: 250 000 Kč

Pracovní náplň:

Je koordinátorem a odborně a metodicky řídí průběh projektu. Poskytuje odbornou a metodickou podporu všem specialistům školení i ostatním členům projektového týmu a úzce spolupracuje s odbornými pracovníky projektu.

### **Odborný pracovník**

Úvazek: 2 000 hodin

Popis úvazku: Úvazek je za celý projekt.

Sazba: 400 Kč/hod

Přepočet dle úvazku: 800 000 Kč

Pracovní náplň:

Jedná se o odborné pracovníky připravující a realizující jednotlivá školení. Podílejí se na realizaci všech analýz, přípravě studijních opor a e-learningu. Pozice zahrnuje více pracovníků, mezi něž bude pracovní úvazek rozdělen.

### **3.1.12 Analýza a řízení rizik projektu**

K úspěšnosti projektu je potřeba, aby došlo k naplnění stanovených cílů s očekávanými patřičnými výsledky a výstupy, aby byl dokončen v naplánovaném termínu a zároveň nebyl překročen stanovený rozpočet.

Projekt však skýtá i jistá rizika, která je nutné brát v potaz. Jsou jimi:

- odmítavý přístup zaměstnanců ke spolupráci,
- nedostatečný zájem o nabízená školení, tudíž i riziko nenaplnění kapacit lekcí,
- zastupitelnost klíčových pozic v projektu.

**Popis na opatření eliminace rizik:**

- 1) Zaměstnanci byli do přípravy projektu zapojeni již od samého počátku, jsou o plánovaných aktivitách informováni a proběhlo již i průběžné zjišťování potřebnosti projektu a poptávky po aktivitách.
- 2) Co se týče motivace zaměstnanců, v rámci přípravy projektu proběhla informační a propagační kampaň, která mimo jiné i vyzvedla výhody z projektu plynoucí, kterými jsou zejména: bezplatnost, harmonogram v pracovní době a osobní rozvoj.
- 3) Pro klíčové pozice v projektovém týmu platí, že jednotliví členové jsou navzájem zastupitelní. Pro zajištění univerzálního použití připravených podkladů, je k připravovaným aktivitám vytvářena podrobná dokumentace.

### 3.1.13 Rozpočet

**Tabulka 7:** Rozpočet projektu

| Kód  | Název nákladu                                     | Jednotka  | Počet | Cena    | Celkem    | %     |
|------|---|-----------|-------|---------|-----------|-------|
| 1    | <i>OSOBNÍ NÁKLADY</i>                             |           |       |         | 1 966 450 | 68,64 |
| 1.1  | Platy   |           |       |         | 1 467 500 | 51,23 |
| 1.12 | Manažer projektu                                  | hod       | 1 000 | 250     | 250 000   | 8,73  |
| 1.13 | Finanční manažer projektu                         | hod       | 500   | 230     | 115 000   | 4,01  |
| 1.14 | Účetní a mzdová účetní                            | hod       | 350   | 150     | 52 500    | 1,83  |
| 1.15 | Metodik projektu                                  | hod       | 1 000 | 250     | 250 000   | 8,73  |
| 1.16 | Odporný pracovník                                 | hod       | 2 000 | 400     | 800 000   | 27,93 |
| 2.2  | Pojistné  |           |       |         | 498 950   | 17,42 |
| 2.21 | Sociální pojištění                                |           | 1     | 366 895 | 366 875   | 12,81 |
| 2.22 | Zdravotní pojištění                               |           | 1     | 132 075 | 132 075   | 4,61  |
| 2    | <i>ZAŘÍZENÍ</i>                                   |           |       |         | 203 300   | 7,10  |
| 2.1  | Dlouhodobý hm. majetek                            |           |       |         | 203 300   | 7,10  |
| 2.11 | Interaktivní tabule                               | ks        | 1     | 73 300  | 73 300    | 2,56  |
| 2.12 | Notebook  | ks        | 3     | 25 000  | 75 000    | 2,62  |
| 2.13 | Dataprojektor                                     | ks        | 1     | 25 000  | 25 000    | 0,87  |
| 2.14 | Prezentér   | ks        | 2     | 1 500   | 3 000     | 0,10  |
| 2.15 | Multifunkční tiskárna                             | ks        | 2     | 7 500   | 15 000    | 0,52  |
| 2.16 | Ostatní drobný majetek                            | ks        | 10    | 1 200   | 12 000    | 0,42  |
| 3    | <i>NÁKUP SLUŽEB</i>                               |           |       |         | 502 500   | 17,54 |
| 3.1  | Školící materiály, manuály                        | ks        | 750   | 150     | 112 500   | 3,93  |
| 3.2  | Služby vzdělávací agentury                        | školení   | 60    | 5 500   | 330 000   | 11,52 |
| 3.3  | Výdaje na konference                              | konferene | 2     | 30 000  | 60 000    | 2,09  |
| 4    | <i>NÁKLADY VYPLÝVAJÍCÍ ZE SMLUV ČI ROZHODNUTÍ</i> |           |       |         | 192 500   | 6,72  |
| 4.1  | Audit   | audit     | 1     | 40 000  | 40 000    | 1,40  |
| 4.2  | Internetové stránky, platforma, e-learning        | ks        | 1     | 150 000 | 150 000   | 5,24  |
| 4.3  | Trvalá informační deska                           | ks        | 1     | 2 500   | 2 500     | 0,09  |
| 4.4  | Informační kampaň                                 | kampaň    | 1     | 10 000  | 10 000    | 0,35  |
| 5    | <i>CELKOVÉ VÝDAJE PROJEKTU</i>                    |           |       |         | 2 864 750 | 100   |

**Tabulka 8:** Rozpočet projektu

Zdroj: vlastní zpracování



**Předpokládané zdroje financování:**

Celkové náklady projektu: 2 534 750 Kč

Soukromé spolufinancování: 0 Kč

Přímé výnosy projektu: 0 Kč

Veřejné spolufinancování

z toho ze strukturálních fondů: 2 154 537, 50 Kč (85%)

z toho ze státního rozpočtu: 380 212, 50 Kč (15%)

**3.2 Závěrečné hodnocení projektu**

Náplň projektu je přímo zaměřena na zvýšení adaptability zaměstnanců a dojde k tak posílení konkurenceschopnosti zaměstnanců na trhu práce, tak samotné konkurenceschopnosti společnosti. Výsledky projektu ve společnosti se projeví zejména na zvýšení produktivity práce, snížení počtu reklamací a úspěšnosti v získávání a obhajování evropských certifikátů. Celková situace v podniku tak povede k podpoře udržitelného rozvoje nejen v regionu, ale i České republice. Z konečného pohledu tedy lze projekt posoudit jako realizovatelný.

## ZÁVĚR

Záměrem této bakalářské práce bylo seznámit se s možnostmi využívání zdrojů Evropské unie, respektive jejich strukturálních fondů. Na vybrané firmě pak aplikovat nabyté poznatky z projektového managementu a vytvořit tak studii proveditelnosti pro projekt, jehož snahou je získat dotace z EU. Konkrétně bylo zpracováno firemní vzdělávání společnosti Fritzmeier s.r.o. Pro tyto účely byl tedy jako nejvhodnější operační program zvolen OP Lidské zdroje a zaměstnanost a jeho prioritní osa Adaptabilita, která podporuje investice do rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků a organizací.

Jak se z analýzy společnosti ukázalo, je firemní školení, vzhledem k užívání moderních technik a nákupu nových strojů, více než aktuální téma. Toto zjištění podpořily i závěry ze zpětné vazby auditů, které rovněž poukázaly na prostor pro zlepšení zvláště v oblasti techniky svařování a dokonce i řádu na pracovišti, na něž firma reagovala rozhodnutím o přijetí nové metody „5S“, jejímž cílem je zlepšit v organizaci pracovní prostředí a tím i kvalitu.

Cílů této práce bylo dosaženo vypracováním studie proveditelnosti pro žádost o dotaci z OP LZZ tak, že obsahuje všechny směrodatné údaje. Jsou zde tedy popsány cíle projektu a cílová skupina, kterými jsou zaměstnanci firmy. Součástí je popis jednotlivých etap projektu, počínající vstupními analýzami, přes vznik tematických školení a vytvoření e-learnigové podpory až po samotnou realizaci projektu. Nechybí zde ani popis složení projektového týmu, který v projektu zaujímá klíčovou pozici, což se projevilo i v konečném rozpočtu, kde osobní náklady zaujímají téměř 69% celkových nákladů na školení. Byl vytvořen i časový plán projektu, který vytýčil odhadovaná data počátku a konce projektu a stanovil tak trvání projektu na 28 měsíců. V závěru studie je konečné shrnutí a posouzení realizovatelnosti daného projektu.

## POUŽITÉ ZDROJE

### Literatura

DOBROVOLNÝ, A., FILÍPKOVÁ, K. Přístavba lisovny. *Svět kabin*. 2009, č. 1, s. 5.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

JENÍČEK, V. a kol. *Vyvážený rozvoj. Na globální a regionální úrovni*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. 132 s. ISBN 978-80-7400-195-6.

KÖNIG, P., LACINA, L., *Rozpočet a politiky Evropské unie*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2004. 374 s. ISBN 80-7179-846-0.

KOUDELKOVÁ, L. Nový stříkací box pro dvoukomponentní laky. *Svět kabin*. 2011, č. 1, s. 5.

MICHÁLEK, M. Metoda 5S. *Svět kabin*. 2011. č. 2, s. 5.

MICHÁLEK, M. Audity ISO. *Svět kabin*. 2011. č. 2, s. 6.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

PITAŠ, J. a kol. *Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.1*. 2. vydání. Brno: Společnost pro projektové řízení, o. s., 2010. 306 s. ISBN 978-80-214-4058-6.

PLCHOVÁ, B., ABRHÁM, J., HELÍSEK, M. *Česká republika a EU – Ekonomika – Měna – Hospodářská politika*. 1. vydání, Praha: KRIGL, 2010. 206 s. ISBN 978-80-86912-39-4.

SIEBER, P. *Studie proveditelnosti = Feasibility study: metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004. 92 s. ISBN (Brož.)

SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J. *Získejte dotace z fondů EU*. 1. vydání, Brno: Computer press, a. s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.

VILAMOVÁ, Š. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie: praktický průvodce*. 1. vydání. Praha, GRADA Publishing : 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.

## Internetové zdroje

BARTOŠ, M. *Jak poznat správný dotační titul?* [online]. 2010. [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <<http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/264350-jak-poznat-spravny-dotacni-titul/>>

*Cíl - Regionální politika* [online]. [cit. 2011-11-26]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/index\\_cs.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/index_cs.cfm)>

*Česká společnost StringData na špici technologických firem podle žebříčku Deloitte Technology Fast 50 CE*. [online]. 2009. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <[http://www.kontis.cz/profil\\_reference.asp?menu=profil&pos=3](http://www.kontis.cz/profil_reference.asp?menu=profil&pos=3)>

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. *D1 příručka pro žadatele 1.6*. [online]. 2010. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7993/>>

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. *D2 příručka pro příjemce 1.5*. [online]. 2010. [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7994/>>

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. *OP Lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>

*Informace o fondech EU*. [online]. [cit. 2012-01-21]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>>

*Inovativní centrum služeb.* [online]. 2012. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <<http://www.contact-center-international.com/sluzby>>

*Jak na projekt.* [online]. [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Jak-na-projekt>>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Finanční alokace.* [online]. [cit. 2012-01-19]. Dostupné z: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/eu\\_financni\\_alokace.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/eu_financni_alokace.html)>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007 – 2013.* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <[http://knihovnam.nkp.cz/docs/ProgEU/OP\\_LZZ\\_FINAL.pdf](http://knihovnam.nkp.cz/docs/ProgEU/OP_LZZ_FINAL.pdf)>

ODBOR STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ MV ČR. *4. díl: Hodnocení a výběr projektů.* [online]. 2010. [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <<http://www.osf-mvcr.cz/4-dil-hodnoceni-a-vyber-projektu>>

*Profil společnosti* [online]. 2012. [cit. 2012-04-27]. Dostupné z: <<http://www.fritzmeier.cz/index.php>>

*Projektový záměr.* [online]. 2010. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/P/Projektovy-zamer>>

*Reference.* [online]. 2012. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <[http://www.kontis.cz/profil\\_reference.asp?menu=profil&pos=3](http://www.kontis.cz/profil_reference.asp?menu=profil&pos=3)>

*Regionální politika EU* [online]. [cit. 2011-11-26]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>>

VÍCHA, K. *Virtuální studium – Kontis.cz.* [online]. 2004. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <<http://interval.cz/clanky/virtualni-studium-kontiscz/#comments>>

*Vyplácení dotace.* [online]. [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: <<http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/dotace-eu/vyplaceni-dotace/>>

*Vzdělávání pro firmy.* [online]. 2012. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <<http://www.agentura-aha.cz/vzdelavani-pro-firmy.html>>

*Vzdělávání, školení a kurzy.* [online]. 2011. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <<http://www.everesta.cz/sluzby-firmam/firemni-videofilmy>>

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

|  |    |
|--|----|
| OBRÁZEK 1: PROJEKTOVÁ HIERARCHIE .....                                       | 11 |
| OBRÁZEK 2: ZJEDNODUŠENÝ PROCESNÍ MODEL PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU .....        | 14 |
| OBRÁZEK 3: FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU PROJEKTU .....                               | 18 |
| OBRÁZEK 4: ALGORITMUS ROZHODOVÁNÍ O PROJEKTU .....                           | 22 |
| OBRÁZEK 5: TYPY ZDROJŮ .....   | 27 |
|  |    |
| TABULKA 1: FINANČNÍ ALOKACE PRO STRUKTURÁLNÍ OPERACE 2007 - 2013 PRO ČR..... | 33 |
| TABULKA 2: SWOT MATICE SPOLEČNOSTI .....                                     | 45 |
| TABULKA 3: HARMONOGRAM KLÍČOVÝCH AKTIVIT.....                                | 52 |
| TABULKA 4: ÚZEMÍ DOPADU A REALIZACE .....                                    | 52 |
| TABULKA 5: VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ V RÁMCI USKUTEČNĚNÍ PROJEKTU .....                | 51 |
| TABULKA 6: SLOŽENÍ REALIZAČNÍHO TÝMU .....                                   | 54 |
| TABULKA 7: ROZPOČET PROJEKTU .....   | 58 |